



UNIVERSIDADE DE LISBOA

Faculdade de Medicina Veterinária / Instituto Superior de
Agronomia

CONTRIBUTO PARA A ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR DA CARNE DE
BOVINO EM PORTUGAL

André Miguel Amaral Mendes Riso

CONSTITUIÇÃO DO JÚRI

Doutor José Pedro da Costa
Cardoso de Lemos

ORIENTADOR

Doutora Magda Alexandra Nobre
Martins Aguiar de Andrade Fontes

Doutora Magda Alexandra Nobre
Martins Aguiar de Andrade Fontes

COORDINADOR

Engenheiro David Cunha Gouveia

Doutora Maria Alexandra Campos
Seabra Pinto

2014

LISBOA



UNIVERSIDADE DE LISBOA

Faculdade de Medicina Veterinária / Instituto Superior de
Agronomia

CONTRIBUTO PARA A ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR DA CARNE DE
BOVINO EM PORTUGAL

André Miguel Amaral Mendes Riso

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ENGENHARIA ZOOTÉCNICA –
PRODUÇÃO ANIMAL

CONSTITUIÇÃO DO JÚRI

Doutor José Pedro da Costa
Cardoso de Lemos

Doutora Magda Alexandra Nobre
Martins Aguiar de Andrade Fontes

Doutora Maria Alexandra Campos
Seabra Pinto

ORIENTADOR

Doutora Magda Alexandra Nobre
Martins Aguiar de Andrade Fontes

COORIENTADOR

Engenheiro David Cunha Gouveia

2014

LISBOA

“Só é vencido quem desiste de lutar”

Mário Soares

Agradecimentos

À Professora Magda, o meu agradecimento especial pela sua persistência e pelo facto de acreditar em mim e no trabalho que aqui desenvolvi. A sua dedicação e a sua minuciosidade que empregou em todas os passos são características que certamente não esquecerei.

Ao Engenheiro David, pois sem ele a concretização desta dissertação não teria sido possível. Agradeço também o seu interesse desde o primeiro dia e tudo o que me ensinou, permitindo que a minha formação enquanto estudante termine de forma mais completa.

Ao Engenheiro Carlos Pereira e à Engenheira Maria da Luz pelo auxílio em várias matérias da minha dissertação.

A todos os inquiridos.

À Patrícia, pela sua paciência e apoio nos momentos fraturantes, pelos conselhos, pela sua tolerância, mas fundamentalmente por sido e continuar a ser o meu suporte que me permite ser mais completo.

Aos Sem Nome, pelo facto de serem quem são, pelo convívio, pelo apoio e por me acompanharem nos melhores e piores momentos da minha vida.

Ao Joaquim, pela pessoa que é, pela amizade e por me ter acompanhado nesta importante fase da minha vida.

Aos meus pais, pela educação que me deram, por aquilo que me proporcionaram e ainda proporcionam, pelo afeto, pelos conselhos e por muito mais.

À minha irmã e ao Mário, pela amizade, pelos conselhos e pelos constantes bons momentos que me proporcionam.

À Margarida, pela amizade, mas principalmente por ser quem é e por representar o que representa na minha vida.

Aos meus avós, aqueles com quem mais gostaria de ter a possibilidade de partilhar a minha vida, de partilhar os meus sabores e dissabores, o meu crescimento.

À SUMA pela escola de vida e aos meus camaradas pelo convívio e pela amizade.

Contributo para a análise da cadeia de valor da carne de bovino em Portugal

Resumo

O consumo de alimentos numa base diária está hoje assegurado para grande parte da população mundial. Para abastecer os mercados alimentares torna-se necessário que os sectores que compõem as cadeias alimentares colaborem entre si para satisfazer as necessidades do consumidor final.

A carne de bovino é um produto caraterístico da dieta portuguesa, tendo também importância no sector da produção animal em Portugal. Foi pretendido com esta dissertação a realização da análise da cadeia de valor da carne de bovino do contingente geral (fresca e transformada) em Portugal Continental no período de 2000 a 2012. Para realizar esta análise delinearam-se várias fases: a realização de um diagnóstico sectorial, a identificação e descrição das ligações da cadeia e dos principais agentes integrados em cada uma dessas ligações, a quantificação e avaliação dos custos das atividades em cada elo da cadeia, a elaboração da estrutura de preços em cada fase da cadeia e, por fim, conhecer as atitudes/opiniões de várias empresas. Para se ter maior conhecimento da cadeia de valor em Portugal foram realizados 14 inquéritos (11 à indústria de abate e transformação e 3 à distribuição). O sector da produção não foi alvo de inquérito uma vez que este sector disponibiliza regular e obrigatoriamente os dados estruturais e os preços.

Os protocolos de abastecimento entre a produção e a distribuição têm incentivado a uma maior participação da produção na cadeia, ainda que com pouca expressão. Concluiu-se que a cadeia de carne de bovino em Portugal continua muito fragmentada com baixo nível de participação quer da produção quer da indústria. Foi também possível concluir que no circuito de peças quer a distribuição quer a produção (engorda de novilhos) contribuem com um peso significativo no preço final, 40 e 45%, respetivamente. Por último, concluiu-se que a cadeia de carne de bovino em Portugal ainda funciona em várias matérias segundo os princípios de uma cadeia de abastecimento e não de uma verdadeira cadeia de valor.

Palavras-chave: cadeia de valor; cadeia de abastecimento; carne de bovino; estratégias comerciais.

Contribution to beef value chain analysis in Portugal

Abstract

The consumption of food on a daily basis is now guaranteed for much of the world's population. To supply food markets, it is necessary that the sectors that make up the food chain work together to meet the needs of the end consumer.

Beef is a characteristic product of the Portuguese diet, and also of importance in the Portuguese livestock sector. With this dissertation we intended to perform the analysis of the beef value chain (fresh and processed) in Portugal and for the period 2000-2012. To perform this analysis several phases were undertaken: the characterization of the beef sector, the identification and description of the chain links and the main actors, quantification and evaluation of the costs of activities in each stage of the chain, the development of the pricing structure at each stage of the chain and, finally, attitudes/opinions of various players. To have greater knowledge of the value chain in Portugal 14 questionnaires (11 to slaughter and processing industry and 3 at the level of distribution) were undertaken. The production sector was not a target of questionnaires because this sector offers regular and mandatory structural data and prices.

Protocols for production between production and distribution have encouraged greater participation of the production sector in the chain, albeit with little expression. We conclude that the beef value chain in Portugal remains very fragmented with low participation of production and of the industry. It was also concluded that in the fresh beef circuit, the distribution and the production (fattening steer) largely contribute to the final price 40 and 45%, respectively. Finally, we conclude that the beef value chain in Portugal still works according to the principles of a supply chain and not of a true value chain.

Keywords: beef; commercial strategies; supply chain; value chain.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice.....	iv
Lista de figuras.....	vi
Lista de tabelas.....	vi
Lista de gráficos	vii
Lista de abreviaturas	viii
1. Introdução	1
2. Revisão bibliográfica	3
2.1 Cadeia de valor	3
2.2 Gestão da cadeia de valor	5
2.2.1 Princípios na prática da gestão da cadeia de valor	5
2.3 Análise da cadeia de valor	9
2.3.1 Análise da cadeia de valor: alguns exemplos.....	11
3. Diagnóstico sectorial.....	15
3.1 A cadeia da carne de bovino em Portugal.....	15
3.2 Produção	16
3.2.1 Organização da produção.....	17
3.2.1.1 Organizações de Produtores	18
3.2.1.2 Organizações de produtores não formais/business to business	19
3.2.2 Efetivo de bovinos de carne	20
3.2.2.1 Efetivo reprodutor	20
3.2.2.2 Efetivo de engorda	25
3.2.3 Explorações de bovinos de carne	27
3.2.4 Análise dos preços pagos à produção.....	30
3.2.5 Níveis de apoio/ajudas no âmbito da PAC.....	33
3.2.5.1 Ajudas diretas	34
3.2.5.2 Ajudas indiretas.....	38
3.2.6 Mercado da produção.....	38
3.3 Indústria de abate e transformação	39
3.3.1 Unidades de abate e unidades de transformação.....	39
3.3.2 Tecnologia de abate.....	41

3.3.3	Abates	42
3.3.4	Aprovisionamento de carne de bovino em Portugal	45
3.4	Unidades de transformação de subprodutos	46
3.5	Transporte.....	47
3.5.1	Transporte de bovinos vivos	48
3.5.2	Transporte de carne e produtos cárnicos	48
3.6	Distribuição	49
3.7	Consumidor	50
4.	Metodologia.....	53
4.1	Construção e implementação dos inquéritos	55
5.	Resultados	58
5.1	Resultados dos inquéritos à indústria de abate e transformação	61
5.2	Resultados do inquérito à distribuição	67
5.3	Relações comerciais na cadeia de carne de bovino	70
6.	Discussão	78
7.	Conclusão	86
7.1	Trabalho futuro	89
	Bibliografia.....	90
	Anexo 1 – Efetivo leiteiro	102
	Anexo 2 – Índice de preços da produção de bovinos (base 2005)	104
	Anexo 3 – Análise detalhada das ajudas diretas.....	105
	Anexo 4 - Análise detalhada das ajudas indiretas	108
	Anexo 5 – Abate de bovinos por categorias	109
	Anexo 6 – Regulamentação.....	111
	Anexo 7 – Inquérito à indústria de abate e transformação	112
	Anexo 8 – Inquérito à distribuição	124
	Anexo 9 – Metodologia de construção de inquéritos	138

Lista de figuras

Figura 1 - Fileira da carne de bovino	16
Figura 2 - Ajudas diretas aos bovinos (Portugal: 2000-2012)	37
Figura 3 – Localização das unidades de abate de bovinos em Portugal (2000-2012)	41
Figura 4 - Circuitos de venda de carne de bovino em Portugal	59
Figura 5 - Estrutura de custos por sector da cadeia de carne de bovino	60
Figura 6 - Fluxo dos bovinos da região de produção até à unidade de abate.....	62
Figura 7 - Características positivas e negativas dos principais intervenientes da cadeia de carne de bovino em Portugal.....	82
Figura 8 - Valorização da carcaça no circuito de peças	84
Figura 9 - Estrutura de custos e preços do circuito de peças em Espanha.....	85

Lista de tabelas

Tabela 1 – Estrutura do PVP da carne de bovino em Espanha (2010)	12
Tabela 2 - Importância da produção de bovinos de carne no sector primário (preços base a preços constantes de 2006)	17
Tabela 3 - Distribuição do efetivo de vacas aleitantes em Portugal por região agrária.....	22
Tabela 4 - Distribuição do efetivo de fêmeas e novilhas reprodutoras em Portugal por região agrária.....	24
Tabela 5 - Distribuição do efetivo de engorda em Portugal, por região agrária	27
Tabela 6 - Explorações de bovinos em Portugal nas especialidades de carne	27
Tabela 7 - Custos nas explorações de cria de bovinos em Portugal	28
Tabela 8 - Custos nas explorações de recria e engorda de bovinos em Portugal.....	29
Tabela 9 – Prémios e compensações para o sector da carne de bovino de Portugal Continental	35
Tabela 10 - Importações e exportações de carne congelada e carne fresca e refrigerada.....	46
Tabela 11 - Dimensões das empresas inquiridas	57
Tabela 12 - Unidades de abate/transformação inquiridas	61
Tabela 13 - Escoamento da carne de bovino através da prestação de serviços e comercialização.....	66
Tabela 14 - Preços pagos pelo consumidor em diversos produtos de carne de bovino	69
Tabela 15 - Relações comerciais na cadeia: grau de concordância	70
Tabela 16 - Relações comerciais com fornecedores e clientes: grau de concordância.....	71
Tabela 17 - Estratégias internas de atuação: grau de concordância	72
Tabela 18 - Compreensão das estratégias de negócios praticadas na cadeia: grau de concordância	73
Tabela 19 - Incentivos e recompensas à inovação: grau de concordância.....	74
Tabela 20 - Atributos valorizados pelos consumidores na carne de bovino: nível de importância.....	75
Tabela 21 - Informação na cadeia: grau de concordância.....	76
Tabela 22 - Preferências do consumidor: grau de concordância	76
Tabela 23 - Relação com o meio ambiente: grau de concordância.....	77

Tabela 24 - Rendimento e preço médio das peças de carne de bovino	84
Tabela 25 - Distribuição do efetivo de vacas leiteiras em Portugal por região agrícola.....	103
Tabela 26 - Outros apoios destinados ao sector da carne de bovino de Portugal Continental	108
Tabela 27 - Principais regulamentos comunitários da carne de bovino	111

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Efetivo de vacas aleitantes em Portugal.....	21
Gráfico 2 - Efetivo de fêmeas e novilhas reprodutoras em Portugal.....	23
Gráfico 3 - Efetivo de machos reprodutores em Portugal	25
Gráfico 4 - Efetivo de bovinos de engorda em Portugal	26
Gráfico 5 - Margens líquidas com e sem apoios da PAC das explorações de cria em Portugal	30
Gráfico 6 - Margens líquidas com e sem apoios da PAC das explorações de recria e engorda em Portugal.....	30
Gráfico 7 - Preços médios anuais pagos à produção em Portugal (valores correntes).....	33
Gráfico 8 - Montante global das ajudas diretas atribuídas ao sector da carne de bovino de Portugal Continental	36
Gráfico 9 - Número de cabeças abatidas e aprovadas para consumo em Portugal	43
Gráfico 10 - Número de toneladas de carcaças aprovadas para consumo em Portugal	43
Gráfico 11 - Grau de autoaprovisionamento da carne de bovino em Portugal.....	45
Gráfico 12 - Evolução do consumo per capita de carne de bovino em Portugal.....	51
Gráfico 13 - Proporção da carne destinada à prestação de serviços e à comercialização	63
Gráfico 14 - Preços médios anuais recebidos pela indústria de transformação por produtos fatiados	65
Gráfico 15 - Destino da carne de bovino após a prestação de serviços, comercialização ou 2 ^a desmancha em valor médio	66
Gráfico 16 - Regiões agrícolas de aquisição da carne de bovino das empresas da distribuição	68
Gráfico 17 - Efetivo de vacas leiteiras em Portugal	102
Gráfico 18 - Novilhos abatidos e aprovados para consumo em Portugal.....	109
Gráfico 19 - Vitelos abatidos e aprovados para consumo em Portugal.....	109
Gráfico 20 - Vacas abatidas e aprovadas para consumo em Portugal	110
Gráfico 21 - Novilhas abatidas e aprovadas para consumo em Portugal	110

Lista de abreviaturas

AdC – Autoridade da Concorrência

APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

B2B – *business to business*

BRC - *British Retail Consortium*

BSE – *Bovine spongiform encephalopathy*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CAP – Confederação dos Agricultores de Portugal

CCE – Comissão das Comunidades Europeias

CE – Comissão Europeia

CE-DGA – Comissão Europeia – Direcção-Geral da Agricultura

CE-DGAGR - Comissão Europeia – Direcção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural

CEE – Comunidade Económica Europeia

CIP – Confederação da Indústria Portuguesa

DGAV – Direcção Geral de Alimentação e Veterinária

DGCP – Direcção Geral da Concorrência e Preços

DOP – Denominação de Origem Protegida

FEAGA – Fundo Europeu de Garantia Agrícola

GD – Grande Distribuição

Global G.A.P. – *The global partnership for Good Agricultural Practice*

GPPAA – Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar

GPP – Gabinete de Planeamento e Políticas

GSA-PIRSA – *Government of South Australia – Primary Industry and Regions SA*

HORECA – *Hotel/Restaurant/Catering*

IFAP – Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas

IFS - *International Feature Standard*

IGP – Indicação Geográfica Protegida

IM – Instituto de Meteorologia

INE – Instituto Nacional de Estatística

INGA – Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MAMAOT – Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território

MARM-GE – *Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino – Gobierno de España*

MDD – Marcas do Distribuidor

OCM – Organizações Comuns de Mercado

OPA – *Observatorio de Precios de los Alimentos*

OP – Organizações de produtores

PAC – Política Agrícola Comum

PARCA – Plataforma de Acompanhamento das Relações na Cadeia Agroalimentar

PIB – Produto Interno Bruto

PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural

PVP – Preço de Venda ao Público

RPU – Regime de Pagamento Único

SAU – Superfície Agrícola Útil

SIRCA – Sistema de Recolha de Cadáveres de Animais Mortes na Exploração

SNIRA – Sistema Nacional de Informação e Registo Animal

SNIRB – Sistema Nacional de Informação e Registo de Bovinos

TCE – Tribunal de Contas Europeu

UE – União Europeia

UTS – Unidades de Transformação de Subprodutos

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VPC – Volume de Produção Comercializada

1. Introdução

Portugal conheceu alterações profundas nas políticas e na economia aquando da entrada na antiga Comunidade Económica Europeia (CEE), hoje União Europeia (UE). Foi necessário aderir aos princípios comunitários, um deles a livre circulação de mercadorias. Devido às adaptações ao espaço comunitário, um dos sectores que sofreu mais modificações foi o sector primário, nomeadamente o subsector da carne. Antes da adesão, o mercado da carne caracterizava-se por graus de aprovisionamento satisfatórios e o saldo da sua balança era estável. Depois da adesão, Portugal aumentou o seu produto interno bruto (PIB), diminuiu a sua taxa de desemprego e, por consequência, o poder de compra dos consumidores aumentou significativamente, deteriorando as situações identificadas acima (Santos, 2000; Mateus, 1992). Entrando num mercado livre e com uma população com maior poder de compra, Portugal viu as suas importações de carne a aumentar cada vez mais em detrimento das suas exportações. Além disso, a agricultura portuguesa foi obrigada a reger-se pelos princípios da Política Agrícola Comum (PAC) que através das suas sucessivas reformas pretendia uma agricultura principalmente mais sustentável e competitiva. Na reforma de 2003 que entrou em vigor em 2005 foram implementadas medidas favoráveis ao meio ambiente incentivando a criação pecuária de modo extensivo (CE, 2012) tendo sido verificadas, depois de 2005, um aumento do efetivo de bovinos de carne em Portugal, em prejuízo do efetivo leiteiro (GPP, 2007c).

Com a crise vivida atualmente em Portugal e com o consequente aumento da taxa de desemprego são muitas as pessoas, principalmente os jovens, que apostam na agricultura para a criação do seu próprio posto de trabalho (PRODER, 2013). Ainda assim, Portugal continua a não ser autossuficiente, algo que o Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAMAOT) pretende que até 2020 se concretize através da promoção da sustentabilidade em valor (GPP, 2012b).

A alimentação é uma atividade diária indispensável. Na Europa, 16% da despesa das famílias é destinada à sua alimentação. Dada esta realidade, o desempenho das cadeias de valor alimentares têm impactos diretos no dia-a-dia de todos os cidadãos (CCE, 2009). De acordo com a CCE (2009), a competitividade da cadeia de valor alimentar, assim como o seu crescimento económico, encontram-se abaixo das expectativas. Por isso, foi definido pela CCE como prioridade a promoção de relações sustentáveis, o aumento da transparência em toda a cadeia com o intuito de estimular a competitividade e aumentar a resistência à

flutuação dos preços e, por fim, a promoção da integração e competitividade da cadeia em todos os Estados-Membros.

A cadeia de valor alimentar incorpora agentes de três sectores económicos sendo eles o sector agrícola, o sector da transformação e o sector da distribuição. Esta cadeia tem grande importância em muitos países quer devido ao seu papel na produção/disponibilização dos alimentos, quer pelo seu papel na criação de emprego, na fixação de população em meios rurais, na conservação dos recursos naturais e na preservação do património histórico e cultural (Felipe, 2011). Devido à sua complexidade, nele poderão ocorrer “problemas de ineficiência, falta de transparência e abuso de posição dominante” (Briz, 2011, p. 68, tradução livre).

Os mercados estão hoje globalizados, sendo necessário alterar o modo como funcionam para que qualquer cadeia de valor se torne mais competitiva. Atualmente ainda se reconhecem casos em que as cadeias de valor têm a sua mentalidade centrada no conceito de cadeia de abastecimento em vez do de cadeia de valor, isto é, na cadeia de abastecimento cada elo da cadeia produz aquilo que entende forçando a venda ao seu cliente enquanto na cadeia de valor todos os elos estão sintonizados entre si produzindo o que realmente o consumidor final pretende (Fearne, 2009).

A situação atual das cadeias de valor alimentares portuguesas, mais precisamente de carne, é bastante distinta não só pelas características de cada uma como também pela sua organização. Em Portugal, a integração já é uma realidade nas cadeias da avicultura, suinicultura e da produção de leite, não o sendo para as restantes cadeias, especialmente, no da carne de bovino que apresenta grande fragmentação na sua estrutura (GPP, 2007c).

Neste trabalho pretende-se realizar uma análise da cadeia de valor da carne de bovino (fresca e transformada) em Portugal Continental no período de 2000 a 2012, com particular incidência nos últimos cinco anos. Especificamente objetiva-se a realização de um diagnóstico sectorial, a identificação e descrição das ligações da cadeia e dos principais agentes integrados em cada uma dessas ligações, a quantificação e avaliação dos custos das atividades em cada elo da cadeia e, por fim, a elaboração da estrutura de preços em cada fase da cadeia, com o fim último de caracterizar a forma de funcionamento desta cadeia.

2. Revisão bibliográfica

2.1 Cadeia de valor

O conceito de cadeia de valor foi desenvolvido em 1985 por Michael Porter (Feller, Shunk & Callarman, 2006; Fearne, 2009; Herrero, 2011). Segundo Porter (1985), citado por Fearne (2009), a vantagem competitiva no mundo empresarial reside no entendimento não só do valor de uma empresa mas também como esta se comporta quando incorporada numa cadeia vista como um único elemento. Cadeia de valor define-se como um conjunto de ações realizadas, entre as quais se acrescenta valor, por vários agentes económicos para colocar um determinado produto à disposição do consumidor final (Kaplinsky & Morris, 2003), sendo para isso necessário que as empresas que a integram tenham “uma visão compartilhada e metas comuns, de forma a reunir objetivos específicos de mercado para satisfazer a necessidade dos consumidores” (Iglesias, 2002, p.3, tradução livre). De acordo com Porter (1998), citado por Herrero (2011), a cadeia de valor inclui tanto atividades empresariais como também o seu modo de atuação, classificando-se “...em primárias (produção, logística, marketing de venda e serviço de pós-venda) e de apoio (infraestrutura empresarial, recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aprovisionamento) ...” (Herrero, 2011, p. 100, tradução livre). Adaptada à realidade do sector agroalimentar, a cadeia de valor inclui a produção agrícola, a indústria alimentar, a distribuição de bens alimentares e os consumidores.

Para que se possa implementar uma cadeia de valor é necessário, em primeiro lugar, a disponibilidade de todas as empresas envolvidas para mudar a sua mentalidade, a sua postura e evoluir do entendimento do conceito tradicional de cadeia de abastecimento para o de cadeia de valor (Taylor, 2006).

Na cadeia de abastecimento, as empresas trabalham focadas no que fazem visando com isso satisfazer as necessidades dos seus clientes, empurrando o seu produto para aqueles que o adquirem e assim sucessivamente até ao consumidor final (GSA-PIRSA, 2010). Nesta visão, torna-se prioritário o crescimento da eficiência, cortando onde for necessário sem olhar a meios, podendo assim acontecer situações de abuso de poder (Feller et al., 2006; Fearne, 2009). As relações entre parceiros são caracterizadas pela sua fragilidade, pela falta de confiança e compromisso devido à imposição do produto do vendedor ao comprador (Fearne, 2009; GSA-PIRSA, 2010). Existindo falta de confiança, a partilha de informação apenas se realiza pelas transações, sendo vista como um custo que poderá ser dispensado. O êxito na

cadeia de abastecimento é medido através dos proveitos que cada agente consegue gerar ao menor custo possível (Fearne, 2009).

Por outro lado, a cadeia de valor rege-se pelas preferências do consumidor através da criação de valor, mais precisamente, pelo que este está disposto a pagar por um determinado produto (Briz, 2011; Herrero, 2011). Torna-se relevante nesta forma de entender a cadeia, a identificação de oportunidades que possam ser um fator diferenciador num mercado competitivo (Fearne, 2009). A redução de custos apenas se realiza onde necessário, procurando-se com isso investir nas características do produto a que o consumidor dá primazia, acrescentando-lhes valor (Feller et al., 2006). Na opinião de Fischer, Gonzalez, Henchion e Leat (2007), são necessárias boas relações entre compradores e vendedores para garantir a sustentabilidade da cadeia de valor, conseguidas através da confiança e compromisso entre eles. Ao contrário do que sucede na cadeia de abastecimento, as relações entre parceiros dentro de uma cadeia de valor são fortes devido à confiança construída ao longo do tempo (GSA-PIRSA, 2010). No que diz respeito à partilha de informação, esta acontece entre todos os parceiros pela confiança existente. As chaves para o sucesso do funcionamento da cadeia de valor encontram-se na partilha de informação entre parceiros, na confiança construída ao longo do tempo, no entendimento de todos em colaborarem quando necessário reduzir custos e encontrar oportunidades (Fearne, 2009) e na partilha equitativa de riscos e benefícios (Peterson et al., 2000 citado por Leat & Revoredo-Giha, 2008; Wiskerke & Roep, 2007 citado por Perez, Castro, Simons & Gimenez, 2010). Em suma, a aplicação de uma cadeia de valor eficiente apenas ocorre se todos os parceiros colaborarem entre si (Taylor, 2006). É esta a ótica que iremos seguir.

A maior diferença entre cadeia de abastecimento e cadeia de valor encontra-se na mentalidade com a qual cada interveniente opera. Se por um lado cada agente da cadeia de abastecimento atua com a finalidade de vender a sua oferta aos seus clientes, por outro lado a cadeia de valor é gerida pela procura do consumidor. Segundo Fearne (2009), as preferências de um cliente nem sempre estão de acordo com as do consumidor. Usualmente o conceito de cliente e consumidor é confundido (GSA-PIRSA, 2010). Na cadeia de valor, cliente é por definição uma empresa a quem o vendedor vende o seu produto. Por outro lado, consumidor é aquele que adquire o produto final e que define os atributos que valoriza nesse produto (Martínez-Simarro & Pinazo, 2011; GSA-PIRSA, 2013).

2.2 Gestão da cadeia de valor

A gestão da cadeia de valor é uma importante ferramenta para o bom funcionamento da cadeia, pois é a partir dela que se obterá sucesso e crescimento (Bose, 2012). Tem por objetivo a redução contínua de incertezas através da cooperação entre os agentes intervenientes na cadeia, permitindo deste modo o melhoramento do serviço prestado e a redução de custos (McGuffog, 1997, citado por McGuffog & Wadsley, 1999). Ainda que seja de extrema relevância, parafraseando Al-Mudimigh, Zairi e Ahmed (2004), esta temática carece de referências bibliográficas dificultando o conhecimento total da sua aplicação metodológica no funcionamento de uma cadeia de valor. Christopher (1998), citado por Peña, Zapatero e Wever (2011), define esta gestão como a gestão das relações entre fornecedores e clientes ao longo da cadeia visando colocar à disposição do consumidor final um produto com valor acrescentado obtido ao menor custo. A maior dificuldade na sua implementação encontra-se na resistência à mudança de mentalidade, existindo gestores que se referem à cadeia de valor aplicando os princípios de uma cadeia de abastecimento (Rainbird, 2004; Fearn, 2009).

2.2.1 Princípios na prática da gestão da cadeia de valor

Para gerir a cadeia de valor, torna-se necessário realizar uma planificação do processo a seguir. Em primeiro lugar, identificam-se quais os objetivos da empresa, estabelecendo-se uma ordem de prioridade entre eles. Após esta fase são tomadas as decisões que visam o funcionamento da cadeia e que fomentam a concretização dos objetivos (Briz, 2011). Estas decisões deverão ter em conta todos os agentes participantes na cadeia de valor assim como “os componentes de cada processo de gestão e os indicadores chave de funcionamento (ICF), que podem condicionar o êxito ou o fracasso da operação” (Lazzarini et al., 2001 citado por Briz, 2011, p. 72, tradução livre). Durante a prática da gestão, enfrentam-se situações diferenciadas pela natureza das funções (de comportamento ou técnicas) a executar. As funções de comportamento estão relacionadas com “a capacidade de negociar da cadeia, com a atitude e cultura dos envolvidos e a componente benefício-risco derivada” (Briz, 2011, p. 72, tradução livre). As funções técnicas “incluem o fluxo de produtos, os serviços e informação, a planificação, o controlo e a organização empresarial (pessoas e atividades desenvolvidas por cada uma)” (Briz, 2011, p. 72, tradução livre).

Al-Mudimigh et al. (2004) concluem que é necessário uma estratégia bem definida da cadeia de valor bem como um foco nas parcerias. Reconhecem também que um dos princípios que deverá ser tido em conta para uma aplicação eficiente da gestão da cadeia de valor se encontra

na cooperação e colaboração. Por outro lado, Fearne (2009) argumenta que o alinhamento estratégico, a transparência, a integridade das relações entre parceiros e a perspectiva do consumidor são quatro fatores essenciais que tornam eficiente a gestão da cadeia de valor. É importante salientar que o bom funcionamento da cadeia de valor depende do ponto de vista de cada agente que nela participa (Carlton, 1990 citado por Briz, 2011).

O alinhamento estratégico, entendido como “a capacidade dinâmica que permite a uma empresa alinhar toda a estratégia de negócio desta com as suas estratégias a nível funcional” (Cao, Baker & Hoffman, 2011, p. 570, tradução livre), é importante na gestão da cadeia de valor e, de acordo com Fearne (2009), a colaboração não é praticável se todas as empresas não trabalharem por um objetivo comum sendo, por isso, necessário que se alinhem estrategicamente.

Também a transparência assume um papel preponderante. A transparência origina a criação de custos e benefícios tanto públicos como privados (Theuvsen, 2004). A interação entre os objetivos da empresa, os benefícios e custos privados, define o nível de transparência que uma empresa oferece ou preserva (Bullock et al., 2000; Maltzbarger & Klaitzandonakes, 2000; Buhr, 2002; Spordeler & Goldsmith, 2003 citados por Theuvsen, 2004). Briz (2011) classifica a transparência como vertical, se relacionada com toda a cadeia, e como horizontal se relacionada entre os agentes da mesma atividade económica. Para entender de modo aproximado se existe transparência vertical deve-se calcular a margem comercial (Cruz Roche, 2008 citado por Briz, 2011). Relativamente à transparência horizontal, esta poderá ser detetada através do “coeficiente de correlação entre os preços representativos de diversos mercados ou transações” (Briz, 2011, p. 83, tradução livre). A partilha de informação permitirá o aumento da transparência, de acordo com Min e Zhou (2002), citado por Leat e Revoredo-Giha (2008). Fearne (2009) considera que o fluxo de informações realizado de forma eficiente e no tempo certo abrangendo todos os participantes da cadeia permite que não sejam tomadas decisões sem conhecimento da realidade. Tendo em conta que as decisões tomadas por uma empresa influenciarão as outras que participam na cadeia de valor, é realmente importante existir esta partilha de informação para que as empresas trabalhem de modo coordenado (Theuvsen, 2004).

Diretamente relacionada com a transparência e a informação encontra-se a confiança (Briz, 2011). A confiança poderá ser antecipada, segundo Fritz e Fischer (2007) pela troca de informação. Para que a confiança surja é necessária a existência de risco e de interdependência. Existindo confiança dentro da cadeia de valor, a transparência aumenta e,

por outro lado, o risco diminui permitindo desta forma a cooperação entre os parceiros da cadeia (Fernandéz, Hernández & Briz, 2011). De acordo com Hobbs e Cooney (2000), citado por Fernandéz et al. (2011), a confiança é o fator mais importante quando se implementa uma cadeia de valor por conferir, às empresas que a integram, a capacidade de se adaptarem quando ocorrem mudanças no mercado. Fernandéz et al. (2011) afirmam que as relações baseadas na confiança são aquelas que se mantêm ao longo do tempo. Torna-se de extrema relevância que as relações de confiança sejam construídas gradualmente para que a visão a longo prazo se concretize (Wognun et al. 2010 citado por Fernandéz et al., 2011) mas também para garantir a sustentabilidade da cadeia de valor no decorrer do tempo (Fearne, 2009). Se estas relações forem sustentáveis, devem ser mutuamente benéficas (Leat & Revoredo-Giha, 2008).

Segundo Briz (2011), as relações horizontais, verticais e diagonais são os três tipos de relações entre parceiros económicos que poderão ser encontradas numa cadeia de valor. Relativamente às relações horizontais, estas processam-se dentro do mesmo sector de atividade económica permitindo usufruir de economias de escala e melhorar o poder negocial (Briz, 2011), bem como acelerar o ritmo e reduzir custos de entrada associados a novos mercados e partilha de custos pelo desenvolvimento de novos produtos e adoção de novas tecnologias (Fearne, 1998). Estas relações surgem no âmbito do sector agroalimentar sob a forma de cooperativas agrícolas, por exemplo (Iglesias, 2002; Briz, 2011). No que respeita às relações verticais, estas caracterizam-se pela presença de empresas independentes de vários ramos de atividade económica necessitando de transparência, capacidade negociadora e confiança mútua para o seu funcionamento (Briz, 2011). A integração vertical requiere que um grupo económico ou empresa realize várias atividades. No caso particular do sector pecuário, esta integração acontece, por exemplo, quando um grupo económico detém o fabrico de alimentos compostos, a produção de animais, a indústria e a comercialização. O que distingue a integração vertical das relações verticais é “a falta de partilha equitativa e a ausência de obrigações contratuais” (Fearne, 1998, p. 16). Por último, as relações diagonais requerem a integração de empresas que sejam afetas a diferentes cadeias de valor (Briz, 2011). Torna-se claro que uma cadeia de valor se deve constituir essencialmente através de relações verticais (Iglesias, 2002).

Fearne (2009) afirma que para a integridade das relações ser efetiva deverá existir confiança, compromisso e interdependência entre parceiros. A interdependência refere-se ao interesse de uma empresa que não poderá ser concretizado sem a confiança do parceiro envolvido (Fernandéz et al., 2011). As interdependências geradas através de uma relação de *input-output*

são um impedimento ao uso da transparência. Quanto mais especializadas forem as empresas numa cadeia de valor, maior o número de interdependências e, por consequência, maior a dificuldade da partilha de informação. A forma como estas interdependências poderão ser reduzidas encontra-se na integração e na cooperação vertical (Theuvsen, 2004).

Embora a integração vertical reduza a especialização na cadeia de valor, a sua aplicação é difícil dados os efeitos na eficiência. Por outro lado, a cooperação vertical é usualmente mais eficiente. A cooperação vertical acontece quando várias empresas independentes dos vários sectores que integram uma cadeia decidem agir coletivamente, sem ser para isso necessário a fundação de uma nova empresa (Shaffer, 1987 citado por Ilipoulos, 2003). Nela estabelecem-se relações de longa duração e reduzem-se o número de parceiros de negócio. Um dos casos de sucesso da cooperação vertical é o da indústria dinamarquesa de suínos (Theuvsen, 2004).

Perspetiva do consumidor

O consumidor é o último elo da cadeia de valor e, por isso, existe a necessidade de garantir a sua satisfação sabendo que este elo se caracteriza pela sua diversidade de preferências (Canever, Trijp & Beers, 2008; Fritz & Schiefer, 2008). Tratando-se de uma cadeia de valor da área alimentar, além das necessidades alimentares que se pretendem satisfazer, a cadeia de valor deverá ter em conta outros aspetos como por exemplo:

(...) a satisfação mediante atributos sensoriais e organoléticos, a inocuidade alimentar, a segurança alimentar, a disponibilidade de alimentos em qualquer lugar e época do ano, alimentos de conveniência preparados para determinadas situações diárias, alimentos que proporcionem bem estar e saúde, alimentos naturais que provenham de práticas agroambientais que respeitam o meio ambiente, ... (Fernandéz et al., 2011, p. 185, tradução livre).

Ter conhecimento da perspectiva do consumidor permite à cadeia de valor ter uma vantagem competitiva sustentável (Fearne, 2009).

As crises sanitárias, *Bovine spongiform encephalopathy* (BSE) e febre aftosa, que ocorreram na Europa entre os anos 80 e 90 do século XX provocaram a quebra de confiança relativamente à carne de bovino por parte dos consumidores. Estas crises tiveram um grande impacto junto da população europeia, particularmente a BSE pelo facto de ser uma zoonose, isto é, doença dos animais que pode ser transmitida ao ser humano. Para enfrentar estas crises, principalmente a BSE, a UE adotou várias medidas como a “destruição dos bovinos com mais de 30 meses de idade no Reino Unido, o abate seletivo em vários Estados-Membros e a

possibilidade de os Estados-Membros recorrerem ao prémio à transformação de vitelos e/ou ao abate precoce de vitelos para carne” (CE-DGA, 2000). O papel da UE foi fundamental para recuperar a confiança dos consumidores tendo, para isso, implementado a identificação individual dos bovinos assim como a rotulagem da carne de bovino (CE-DGA, 2004). Estas crises sanitárias permitiram que os consumidores estivessem mais atentos à segurança e à qualidade da carne de bovino (Fontes, Banović, Lemos & Barreira, 2012), mais precisamente, mais atentos à região ou ao país de origem, à marca, ao método de produção, aos sistemas de rastreabilidade e às certificações (Bredahl, 2003; Grunert, Bredahl, e Brunsø, 2004; Krystallis & Arvanitoyannis, 2006; Scholderer, Brunsø, Bredahl, e Grunert, 2004, citado por Fontes et al., 2012). Um estudo de Banović, Grunert, Barreira e Fontes (2009) permitiu concluir que os aspetos extrínsecos da carne de bovino, como a marca, traduzem-se para o consumidor como sinónimo de qualidade dos aspetos intrínsecos da carne. Além disso, também as experiências sensoriais já vividas pelo consumidor têm influência numa futura intensão de compra. Segundo Banović et al. (2009), os consumidores necessitam de possuir mais informações para aferir a qualidade da carne antes de a adquirirem sendo ainda sugerido que os produtores de bovinos e a indústria de abate trabalhem de forma coordenada para diminuir a variabilidade da qualidade do produto final.

2.3 Análise da cadeia de valor

A análise da cadeia de valor é um instrumento fulcral utilizado para entender quais são os custos e/ou a diferenciação da cadeia (Zokaei & Simons, 2006). Por outras palavras, a sua utilização tem o intuito de entender qual o desempenho da cadeia, sendo estudadas várias áreas afetas à mesma como, por exemplo, o fluxo dos produtos, o fluxo da informação, a sua gestão e o controlo da cadeia (Taylor, 2005 citado por Fearne, 2009). Perspetiva-se que depois de realizada a análise da cadeia de valor, ocorra o melhoramento do funcionamento da cadeia através do aperfeiçoamento da utilização de recursos e fluxos de produtos decorrentes da mesma (Simons, Francis, Bourlakis & Fearne, 2003). Segundo Fearne (2009), a análise da cadeia de valor possibilita aos vários agentes participantes na cadeia não só o reconhecimento de oportunidades que permitam otimizar as suas atividades mas também um estímulo eficiente para mudar.

Vários autores argumentam que a utilização da análise da cadeia de valor justifica-se com base na aplicação de conceitos *lean* bem como por princípios que objetivam a formação de uma cadeia integrada (Simons et al., 2003; Taylor, 2006). Existem cinco princípios *lean*:

- *Value* (valor) – a cadeia deve especificar o que é o valor para o utilizador final e nunca fazê-lo através da perspetiva de quem produz;
- *Value stream* (fluxo de valor) – este princípio determina que se devam identificar todas as ações que criam valor mas também realçar aquelas que são consideradas como inúteis/desperdícios por não acrescentarem valor;
- *Flow* (corrente) – as ações desenvolvidas para a criação de valor devem ocorrer de modo continuado, sem recuos e sem tempos de espera;
- *Pull* (puxar) – apenas se deve produzir aquilo que os clientes “puxam” (procuram) ao longo da cadeia, e não em excesso face à procura atual ou para realizar previsões;
- *Perfection* (perfeição) – a cadeia deve procurar/buscar a perfeição, eliminando continuamente tudo o que seja desperdício/ações inúteis quer no produto quer no processo.

Pese embora existam modos de apresentação diferentes da metodologia da análise da cadeia de valor por parte de vários autores (Simons et al., 2003; Taylor, 2005; Zokaei & Simons, 2006; Francis, Simons & Bourlakis, 2008), principalmente pelas diferentes fases que consideram, na sua essência todas elas representam o mesmo.

A aplicação da análise da cadeia de valor requer normalmente uma equipa formada por elementos de todas as empresas que participam na cadeia, devendo posteriormente ser instruída para utilizar as ferramentas inerentes à análise (Simons et al., 2003, Zokaei & Simons, 2006). A formação deste grupo de trabalho mantém-se até à conclusão da análise da cadeia de valor. Em Portugal, dificilmente seria possível formar este grupo de trabalho, a não ser que se estivesse perante um grupo económico que agregasse várias atividades ou caso existisse uma estrutura interprofissional dedicada a um determinado produto. A razão pela qual a execução desta análise com elementos de várias empresas se torna difícil de concretizar deve-se única e exclusivamente às estratégias e atitudes das empresas das várias atividades que integram as cadeias de produtos agroalimentares.

A primeira tarefa desta equipa consiste no encontro de todos os seus membros para se entender o estado atual da cadeia, pretendendo a troca de informação. A equipa deverá elaborar um mapa, designado comumente por *Big Picture Map* (Rother & Shook, 1998 citado por Simons et al., 2003; Rother & Shook, 1998 citado por Francis et al. 2008) onde deverão referenciar a organização da cadeia, os fluxos físicos e de informação e as medidas aplicadas em cada empresa que permitiram o seu bom desempenho. Posteriormente identificam-se problemas entre empresas, desperdícios e oportunidades para eliminar os desperdícios

(Simons et al., 2003; Taylor, 2005; Zokaei & Simons, 2006; Francis et al., 2008). Esta tarefa resultará na partilha de ideias que possibilitará a resolução dos problemas identificados em cada empresa e, conseqüentemente, o melhoramento do funcionamento da cadeia (Simons et al., 2003).

A segunda tarefa da equipa compreende trabalho de campo em cada empresa que participa na cadeia (Simons et al., 2003; Taylor, 2005; Francis et al., 2008). O seu objetivo reside no conhecimento individual das atividades praticadas pelas empresas, possibilitando a identificação de ações que possam ser objeto de cortes em cada uma. Acrescenta-se também que nesta fase poderão ocorrer situações de identificação de oportunidades entre as empresas que participam na cadeia (Simons et al., 2003; Rohter & Shook, 1998 citado por Taylor, 2005; Zokaei & Simons, 2006). Por último, a equipa deverá discutir o progresso dos cortes a serem implementados e construir uma visão futura coletiva (Simons et al., 2003; Francis et al., 2008).

Após conhecer o que é uma cadeia de valor, como deverá funcionar, as suas ferramentas e o modo de utilizá-las, torna-se relevante conhecer a sua aplicação prática.

2.3.1 Análise da cadeia de valor: alguns exemplos

Entre 2009 e 2010, realizaram-se em Espanha vários estudos acerca da cadeia de valor de diversos alimentos, entre os quais se destaca a carne de bovino. O objetivo geral destes estudos, levado a cabo pelo ministério com a tutela da agricultura nesse mesmo país, foi analisar a cadeia de valor de cada alimento selecionado, assim como a formação dos seus preços ao longo da mesma, esperando desta forma contribuir para a transparência de mercado assim como assinalar possíveis ineficiências (Herrero, 2011).

Antes de iniciar qualquer abordagem específica a um determinado alimento, foi realizada uma proposta metodológica às principais associações espanholas de produtores, de indústria, de distribuição e de consumidores, da cadeia de valor do produto em estudo, com o fim de recolher sugestões para o seu melhoramento. A metodologia aplicada baseou-se sobretudo

(...) na obtenção de dados de custos e preços através de entrevistas com agentes da cadeia (que servirão de base para a construção da cadeia), posterior contraste dos dados com várias bases documentais e, por último, validação dos valores obtidos pelas associações e organizações do sector (Herrero, 2011, p. 114, tradução livre).

O produto comercializado assim como a forma em que é comercializado influencia a formação da cadeia de valor. Devido a este facto e no que diz respeito à cadeia de valor da carne de bovino, foram identificadas duas cadeias relacionadas com a configuração tradicional (em carcaças e em peças) e outras duas com a configuração moderna (em peças e em produtos de fatiados). Na configuração moderna, a transformação e a venda por grosso é realizada pelo mesmo agente económico (OPA, 2009). O estudo inicial contabilizou para a realização da formação de preços ao longo da cadeia os preços praticados em 2008, sendo que a sua última atualização contém os preços de 2010 que serão de seguida motivo de análise.

Concluiu-se que a cadeia está pouco verticalizada, existindo em consequência desse facto muitos operadores. Esta situação tem vindo a ser melhorada através das empresas de retalho que realizam contratos com o sector da produção (OPA, 2009). Concluiu-se também que de um modo geral, a produção e a distribuição são aquelas que mais contribuem para o preço de venda ao público (PVP) sem o imposto sobre o valor acrescentado (IVA) (tabela 1) (OPA, 2012).

Tabela 1 – Estrutura do PVP da carne de bovino em Espanha (2010)

	Modo de escoamento	Produção	Transformação	Grossista	Comercialização
Tradicional	Carcaças	42 %	-1 %	4 %	55 %
	Peças	42 %	20 %	7 %	31 %
Moderna	Fatiados	39 %	37 %		24 %
	Peças	40 %	18 %		42 %

Fonte: OPA, 2012

O estudo inicial e a sua atualização permitiram conhecer a formação de preços, a distribuição de custos e o funcionamento da cadeia.

Um outro trabalho de Leat e Revoredo-Giha (2008), analisou as relações empresariais dos produtores escoceses de bovinos e ovinos tendo identificado atitudes e experiências dos mesmos nos seus negócios. A metodologia utilizada consistiu no envio de inquéritos aos produtores e em entrevistas realizadas aos restantes agentes da cadeia. Estes questionários foram enviados a 1778 produtores, dos quais 611 responderam (cerca de 34% de taxa de resposta). Depois de analisados os resultados dos inquéritos, concluiu-se que a maior preocupação dos produtores assentava nos preços baixos e na sua variabilidade. As relações entre produtores e retalhistas caracterizavam-se por grande desconfiança, pelo que os produtores preferiam negociar diretamente com os matadouros. Relativamente à distribuição de benefícios, 40% dos inquiridos acreditavam que quando a partilha é feita com os

matadouros são justamente distribuídos e 78% afirmaram que é desproporcional quando realizada com os retalhistas. Quando questionados acerca da integração na cadeia para melhorar o seu funcionamento, a maioria dos produtores não se mostrou disponível pois segundo eles teria um impacto negativo na sua independência negocial. Por outro lado, outros produtores afirmaram que a falta de integração na cadeia não tem impacto nas suas atividades empresariais.

Os estudos realizados por Simons et al. (2003) e Francis et al. (2008) tiveram como objetivo a análise da cadeia de valor da indústria de carnes vermelhas do Reino Unido. Simons et al. (2003) analisaram a indústria da carne de borrego, enquanto Francis et al. (2008) a da carne de bovino com destino ao sector de restauração. Este programa analisou toda a cadeia até ao consumo, mas não executou uma pesquisa acerca do consumidor (Francis et al. 2008). A metodologia descrita anteriormente (ponto 2.3 – Análise da cadeia de valor) foi a utilizada pelos autores, tendo sido possível num dos trabalhos (Francis et al., 2008) realizar uma comparação entre esta cadeia e a cadeia de valor da carne de bovino na Argentina, relativamente a performances e identificação de pontos de desperdício.

Ambos os autores argumentam que a análise da cadeia de valor demonstrou ser uma abordagem muito importante. Enquanto Simons et al. (2003) reconhecem que o valor desta ferramenta se encontra na identificação de questões importantes e na eliminação de atividades supérfluas, Francis et al. (2008) alegam a sua utilidade para adquirir rapidamente informação dos problemas da cadeia. Nos dois estudos, o uso do *Big Picture Map* demonstrou-se fulcral no que diz respeito à sistematização de um projeto para o melhoramento futuro da cadeia bem como na identificação de oportunidades de ajustamento. Ainda assim, os autores admitem também dificuldades na prática na análise da cadeia de valor. Simons et al. (2003) concluíram que a construção de relações de colaboração entre os membros da equipa foi pouco eficiente, causada pela falta de confiança entre os mesmos, provocando resistência na partilha de informação e na elaboração do mapa da cadeia. Francis et al. (2008) concluíram que o facto dos membros da equipa não estarem exclusivamente dedicados ao estudo, tendo em conta que mantêm os empregos nas respetivas empresas, originou a longa duração do mesmo.

Taylor (2005) estudou a aplicação dos princípios *lean* na cadeia de valor de suíno no Reino Unido, tendo concluído que a sua aplicação é possível em todos os agentes à exceção do sector da produção. O autor assinala que os ciclos de produção do suíno não se coadunam com a rapidez pretendida pela metodologia *lean*, tornando-se necessária a realização de análises futuras que permitam a sua aplicabilidade.

Em Portugal, e que tenhamos conhecimento, não existem estudos específicos e exaustivos da cadeia de valor implementados em produtos alimentares, mais propriamente, nas carnes para consumo, pelo que se coloca a pertinência da sua realização. Embora existam estudos dedicados apenas a diagnóstico sectoriais, estes não possuem informações afetas às relações comerciais, às estratégias empresariais e ao fluxo de informação na cadeia, o que aqui se pretende realizar. O sector dos bovinos foi eleito como o caso de estudo a analisar face à sua importância em termos de produção animal, com uma contribuição para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) agrícola da ordem dos 7% (GPP, 2012b). O estudo será elaborado apenas para Portugal Continental, no período de 2000 a 2012, limitando a análise às carnes frescas e transformadas. O motivo pelo qual não foram incluídos os arquipélagos dos Açores e da Madeira reside na logística e disponibilidade de tempo necessária para a sua abordagem que não são compatíveis com o que agora existe para a realização deste trabalho. Os produtos de qualidade diferenciada, como os abrangidos pelo regime comunitário de Denominação de Origem Protegida (DOP) e Indicação Geográfica Protegida (IGP), não serão abordados de modo específico neste estudo por se enquadrarem em circuitos comerciais diferentes dos produtos sem certificação mas também por possuírem uma quota de mercado inferior a 4%.

Para podermos definir a metodologia a seguir é fundamental realizar o diagnóstico do sector da carne de bovino em Portugal, o qual é o objetivo do capítulo seguinte.

3. Diagnóstico sectorial

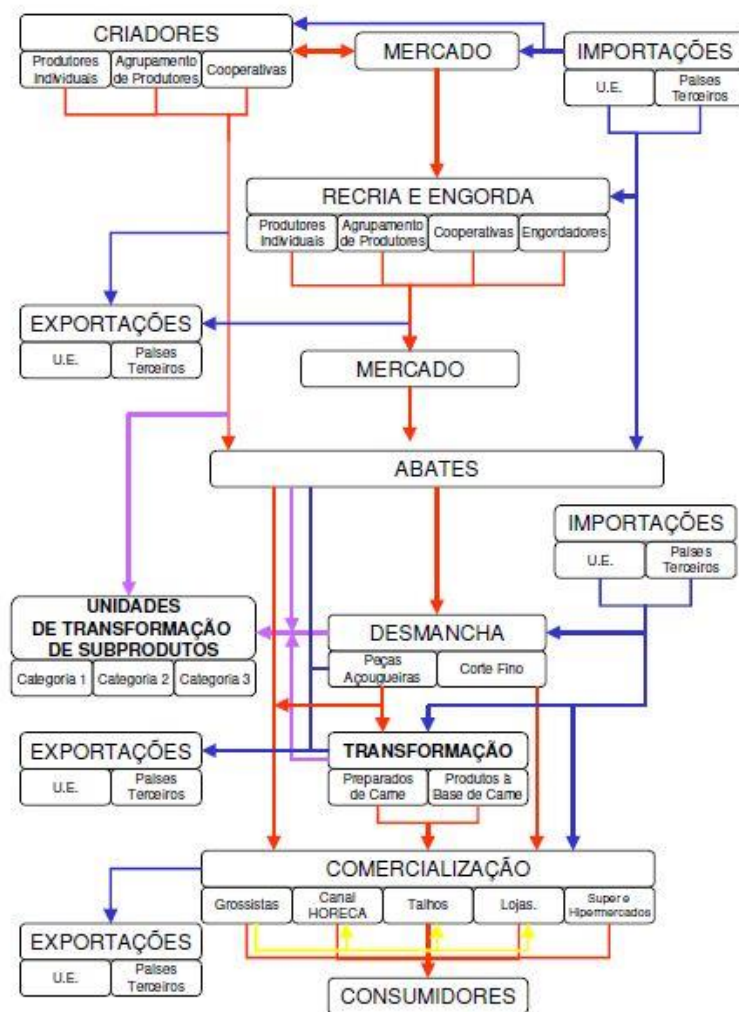
Dentro do sector agrícola, um dos componentes do complexo agroalimentar, existem vários subsectores. No que diz respeito ao subsector português da carne, é possível constatar que as diferentes cadeias que o integram (suíno, aves, bovino, ovino e caprino) têm características bastante distintas, não só na sua organização mas também na situação em que se encontram (GPP, 2007c). Apesar de existirem diferenças na organização dessas cadeias, em todas elas operam vários intervenientes como produtores, matadouros, distribuidores, logística (aqui perfeitamente autonomizada – empresas não associadas diretamente à cadeia, sendo subcontratadas principalmente pela distribuição), entre outros, tornando-se numa cadeia diversificada e importante na criação de valor.

A carne de bovino é um produto característico da dieta portuguesa, atingindo os 17 kg *per capita* em 2012, sendo a terceira carne mais consumida depois da carne de suíno e da de aves (INE, 2013b). Embora se possa dizer que é uma carne de consumo elevado, o sector da produção de carne de bovino ao longo da década de 2000 atravessou, e ainda atravessa, várias dificuldades, primeiro em virtude dos surtos de BSE e febre aftosa e, mais tarde, pela subida galopante de preços das matérias-primas iniciada em 2006 que provocou aumentos dos custos da produção que não são repercutidos no preço do produto final (Jorge, 2008). Para melhor entender a organização da cadeia de valor da carne de bovino em Portugal e a sua situação passada e atual, torna-se essencial conhecer em detalhe o seu circuito comercial através de um diagnóstico sectorial.

3.1 A cadeia da carne de bovino em Portugal

De acordo com a figura 1, é possível identificar quais os diversos agentes envolvidos na cadeia de valor da carne de bovino em Portugal. Esta cadeia de valor “encontra-se muito fragmentada, com um baixo nível de integração, quer vertical quer horizontal, e reduzida participação da produção a jusante...” (GPP, 2007c, p.20) da cadeia de valor. No que diz respeito à indústria, esta apresenta baixa participação quer a montante quer a jusante da cadeia (GPP, 2007c). Para melhor entender todo o seu funcionamento, de seguida serão abordados em pormenor todos os agentes participantes nesta cadeia.

Figura 1 - Fileira da carne de bovino



Fonte: Adaptado de GPP, 2007c, p. iv

3.2 Produção

O sector da produção de bovinos para carne (tabela 2) e para o período de 2000 a 2012 a preços constantes, contribuiu, em média, com cerca de 458 milhões de euros anuais, correspondendo, também em média, a aproximadamente 7% do VAB agrícola. Dentro do sector da produção animal, é notório o peso que os bovinos de carne têm, sendo apenas ultrapassado, em valor, pela produção de leite e pela produção de suínos (INE, 2010a; INE, 2012; INE, 2013b). Entende-se assim a relevância do sector de produção bovinos com especialização na produção de carne no sector agrícola bem como no circuito comercial do mesmo, sendo o primeiro agente que acrescenta valor ao produto final.

Tabela 2 - Importância da produção de bovinos de carne no sector primário (preços base a preços constantes de 2006)

	x10 ⁶ €		%	
Anos	VAB Agrícola	Valor da produção de bovinos de carne	Peso da produção de bovinos de carne na Produção Animal	Peso da produção de bovinos de carne na Produção do Ramo Agrícola
2000	2 683,99	429,43	17,5	7,2
2001	2 585,60	404,79	16,6	6,8
2002	2 897,18	446,36	17,7	7,1
2003	2 666,00	445,07	18,4	7,4
2004	2 967,34	583,78	22,1	9,1
2005	2 529,23	519,83	20,0	8,8
2006	2 713,86	406,61	16,8	6,7
2007	2 639,12	402,01	16,1	6,6
2008	2 981,69	479,70	18,4	7,7
2009	3 146,40	448,63	17,0	7,1
2010 ^(a)	2.592,87	453,94	18,7	7,6
2011 ^(a)	2.603,45	472,27	19,6	7,8
2012 ^(b)	2.568,07	469,90	19,8	8,0
Média	2 736,52	458,64	18,36	7,54

Fonte: INE, 2010a; INE, 2013b; ^(a) dados provisórios, ^(b) estimativa previsional calculada com a informação disponível em 31 de Janeiro de 2013

A produção de bovinos de carne em Portugal realiza-se tradicionalmente em explorações especializadas na produção de vitelos, referida na figura 1 como cria, e em explorações de recria e engorda (GPP, 2007c). De 2000 a 2009, em média, as primeiras representaram 26% do total de explorações de bovinos em Portugal e as segundas 19% (CE-DGAGR, 2013a). Além das explorações de cria, as explorações de recria e engorda também têm produção de vitelos, ainda que não sejam especializadas nesta produção. A composição dos efetivos varia consoante a especialização de cada exploração, sendo que nas primeiras o efetivo é composto por vacas reprodutoras sejam elas aleitantes ou leiteiras, pelo efetivo de substituição e por vitelos ao desmame, e nas segundas por vitelos, novilhos e novilhas não reprodutores destinados à fase de recria e acabamento para posterior abate. Pese embora o objetivo final das explorações leiteiras seja a produção de leite, a venda de animais para engorda constitui uma fonte de rendimento secundária (GPP, 2007c).

3.2.1 Organização da produção

A organização da produção de bovinos de carne em Portugal realiza-se através de produtores associados a organizações de produtores (OP) ou cooperativas, por via de produtores

individuais e engordadores com mercado estabelecido pelos próprios e ainda através da contratualização destes com a Grande Distribuição (GD) formando organizações de produtores não formais ou *business to business* (B2B).

3.2.1.1 Organizações de Produtores

As OP, anteriormente designadas por agrupamentos de produtores, “podem assumir várias formas jurídicas, tais como cooperativas, sociedades anónimas, etc., tendo sido incentivadas no passado através de regimes de apoio à sua constituição” (GPP, 2007c, p. 20), tornando-se fundamentais pela aproximação da produção à comercialização (GPP, 2007c). Por esse motivo devem, segundo o Despacho Normativo nº11/2010 que estabelece as regras nacionais para o reconhecimento formal destas entidades, concentrar a oferta e consequentemente fornecer o mercado com os produtos dos seus associados. Além disso, deverão também estimular práticas de produção que não prejudiquem o meio ambiente, bem como “assegurar a programação da produção e a adaptação desta à procura, nomeadamente em termos de qualidade e quantidade; otimizar os custos de produção e estabilizar os preços na produção” (Despacho Normativo nº 11/2010, p. 20460). Estas organizações quando associadas a raças autóctones têm como principal missão o melhoramento genético dessas raças assim como a prestação de serviços aos seus associados como a colocação de bolos reticulares, inscrição no livro genealógico da raça os animais elegíveis, testes de *performance* a touros, entre outros.

No ano de 2000, existiam 24 OP reconhecidas com um efetivo reprodutor associado de 33134 cabeças sendo o Volume de Produção Comercializada (VPC) igual a 18015 cabeças abatidas. Em 2005, foi confirmada a importância destas organizações dentro do sector, incentivando-se a comercialização por via das mesmas através de decisão nacional de afetação de parte do envelope de apoio ao setor da carne de bovino a um apoio complementar no âmbito da melhoria da qualidade e da comercialização de produtos agrícolas, dentro dos pagamentos diretos do Pilar I da PAC. No mesmo ano, constata-se a diminuição de OP bem como do número de produtores vinculados, ao passo que o efetivo reprodutor a cargo destas organizações e o número de cabeças comercializadas aumentou, 30% e 98%, respetivamente (GPP, 2007c). Em 2013, existiam 17 OP reconhecidas para carne de bovino das quais cinco representam raças autóctones (GPP, 2013b).

3.2.1.2 Organizações de produtores não formais/business to business

Num mercado altamente competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes, as empresas da GD alimentar criaram as organizações não formais/B2B (o que geralmente associamos a “Clube de Produtores”). Tal como o próprio nome indica, estas organizações não estão formalizadas enquanto organizações de produtores reconhecidas, empresas com personalidade jurídica ou cooperativas. Assim, a forma de funcionamento destas realiza-se pelo B2B, isto é, as empresas de distribuição alimentar contratualizam-se com produtores individuais. O B2B caracteriza-se pela partilha de informação entre os parceiros, possibilitando o real conhecimento da procura, permitindo uma gestão mais eficiente auxiliando na otimização de tempo, de qualidade e de custos (Azevedo, 2010). No B2B, ainda que exista a definição de preços de referência acordados *a priori*, “a definição do preço final dos produtos, dependendo dos valores envolvidos, é estabelecido através de processos de negociação, morosos e complexos, em que o poder de negociação do comprador se apresenta bem mais forte” (Azevedo, 2010, p. 424). Apesar de não estarem registadas, estas organizações não formais regem-se pelos mesmos princípios que as OP oficiais se regem, como a preservação do meio ambiente e a concentração da oferta e consequente comercialização nas suas lojas. A preservação do ambiente é conseguida através de estímulos dirigidos aos produtores para a adoção de boas práticas ambientais mas também através de auditorias de seleção de escolha de produtores ou de auditorias que pretendem apurar o cumprimento, por parte dos produtores, das políticas ambientais das empresas às quais estão contratualizados. Além disso, estas grandes empresas dizem dar primazia à matéria-prima nacional conseguindo por um lado diminuir as emissões de gases poluentes para a atmosfera dada a diminuição de deslocações com vista ao abastecimento no estrangeiro e, por outro lado, contribuem para o desenvolvimento socioeconómico das economias locais e regionais onde se abastecem (Jerónimo Martins, 2013; Sonae, 2013).

Dados os altos níveis de satisfação dos seus clientes que a GD pretende alcançar, é exigido aos fornecedores um grande empenho para que se possam conseguir obter os produtos que os clientes pretendem adquirir. Para garantir que os padrões de qualidade são cumpridos em cada fornecedor são realizadas auditorias periódicas, partilha de *know-how* e apoio técnico. Caso os fornecedores não se incluam no sistema de auditorias implementado pela empresa que abastecem, é-lhes solicitada uma certificação de segurança alimentar admitida pela *Global Food Safety Initiative*, como por exemplo a certificação do *British Retail Consortium* (BRC), da *International Feature Standard* (IFS), da *Global G.A.P. (The global partnership for Good*

Agricultural Practice), Codex Alimentarius ou a norma ISO 22000 (Sonae, 2013; Jerónimo Martins, 2013).

3.2.2 Efetivo de bovinos de carne

Em 2012, Portugal tinha um efetivo bovino total de 1.498 milhões de cabeças (INE, 2013a), dos quais cerca de 45% representam o efetivo aleitante. O efetivo bovino tem sofrido diversas flutuações com principal destaque para o grande aumento do efetivo aleitante “em consequência das sucessivas reformas da PAC, que associadas a uma situação de mercado favorável, veem desde o ano 2000 incentivando fortemente este subsector da produção bovina” (GPP, 2007c, p.12) e para a redução do efetivo leiteiro causada pelo alto potencial genético dos animais permitindo manter o mesmo nível de produção com um menor número de animais bem como as fragilidades estruturais do sector do leite onde os grandes aumentos dos custos de produção não se refletiram no preço pago à produção (GPP, 2007c; PARCA, 2012). Dadas as especificidades quer de produção das explorações quer dos próprios animais, torna-se necessária a divisão do efetivo em efetivo reprodutor e em efetivo de engorda.

3.2.2.1 Efetivo reprodutor

O efetivo reprodutor total representou 63% do efetivo nacional de bovinos em 2012, que se traduziu em 961 mil animais (INE, 2013a). De acordo com a terminologia do INE, este efetivo constitui-se por fêmeas reprodutoras entre um e dois anos de idade, por machos, novilhas reprodutoras, vacas leiteiras e vacas aleitantes com dois anos ou mais de idade. As vacas aleitantes em conjunto com as fêmeas e novilhas reprodutoras formam o efetivo aleitante. No período em análise, as vacas aleitantes são o maior grupo dentro do efetivo reprodutor, fruto dos estímulos provenientes da UE e do governo português, contabilizando em 2012 aproximadamente 46% desse efetivo no total de 442 mil cabeças. O restante efetivo reprodutor é composto pelas vacas leiteiras que representam cerca de 29%, as fêmeas reprodutoras 14%, as novilhas reprodutoras 10% e os machos 3% (INE, 2013a).

A importância do efetivo leiteiro é notória, não só pela sua relevância dentro do efetivo bovino em Portugal mas também pela criação de vitelos e abastecimento das engordas para produção de carne. Apesar disso, este efetivo por não ser vocacionado para a orientação de carne não constará da análise ao efetivo de bovinos especializados para produção de carne, podendo encontrar-se mais informações no anexo 1.

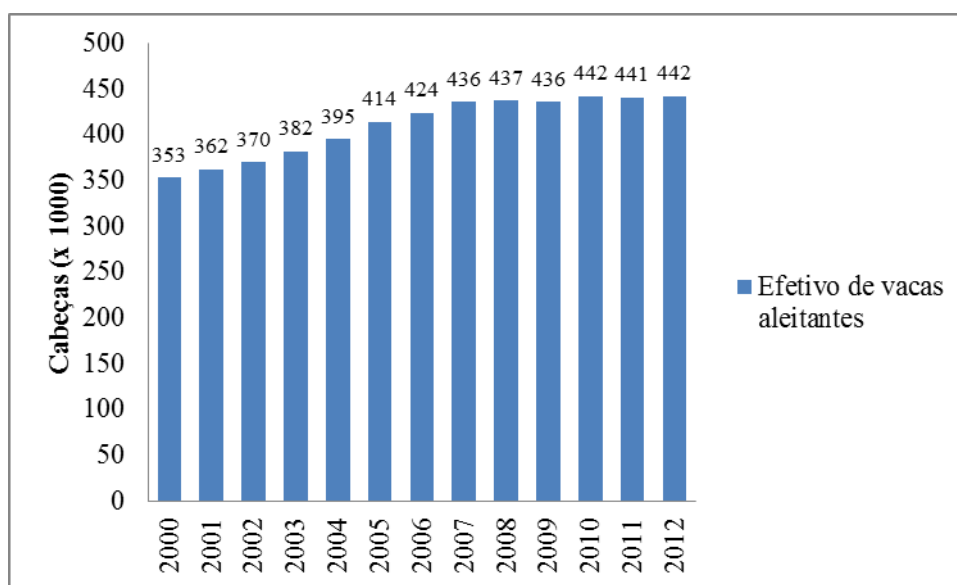
Efetivo aleitante

O efetivo aleitante tem como especialização a produção de vitelos para posterior produção de carne tendo a particularidade de quando as fêmeas parem darem todo o seu leite ao vitelo. É de salientar que as fêmeas contabilizadas como fêmeas reprodutoras com idades compreendidas entre um e dois anos num determinado ano, no ano seguinte passam a novilhas reprodutoras e posteriormente passam para a categoria vacas aleitantes. O efetivo aleitante compõe-se maioritariamente por vacas aleitantes (cerca de 65%), seguido pelas fêmeas reprodutoras (20%), novilhas reprodutoras (15%) (INE, 2013a).

- **Efetivo de vacas aleitantes**

Ao contrário do que sucede no efetivo de vacas leiteiras, que se tem vindo a reduzir desde o início da década de 2000, o efetivo de vacas aleitantes tem a partir da mesma altura crescido consideravelmente (gráfico 1), em parte por via do apoio que tem sido dado a este subsector sob a forma de prémio às vacas aleitantes e de um prémio nacional suplementar. É de assinalar que durante o período em análise (entre 2000 e 2012), o efetivo de vacas aleitantes aumentou aproximadamente 25% (89 mil cabeças) (INE, 2013a).

Gráfico 1 - Efetivo de vacas aleitantes em Portugal



Fonte: INE, 2001-2010b, 2011-2013b

Em termos de distribuição geográfica (tabela 3), cinco das nove regiões agrárias aumentaram o seu efetivo de vacas aleitantes, sendo o Alentejo a região de maior importância na produção desta classe de animais, tendo apresentado uma evolução de 9% (75 mil animais) em 2012

face a 2000. É de assinalar o crescimento de efetivo significativo de outras regiões como a Beira Interior, Ribatejo e Oeste e Região Autónoma dos Açores (INE, 2013a)

Tabela 3 - Distribuição do efetivo de vacas aleitantes em Portugal por região agrária

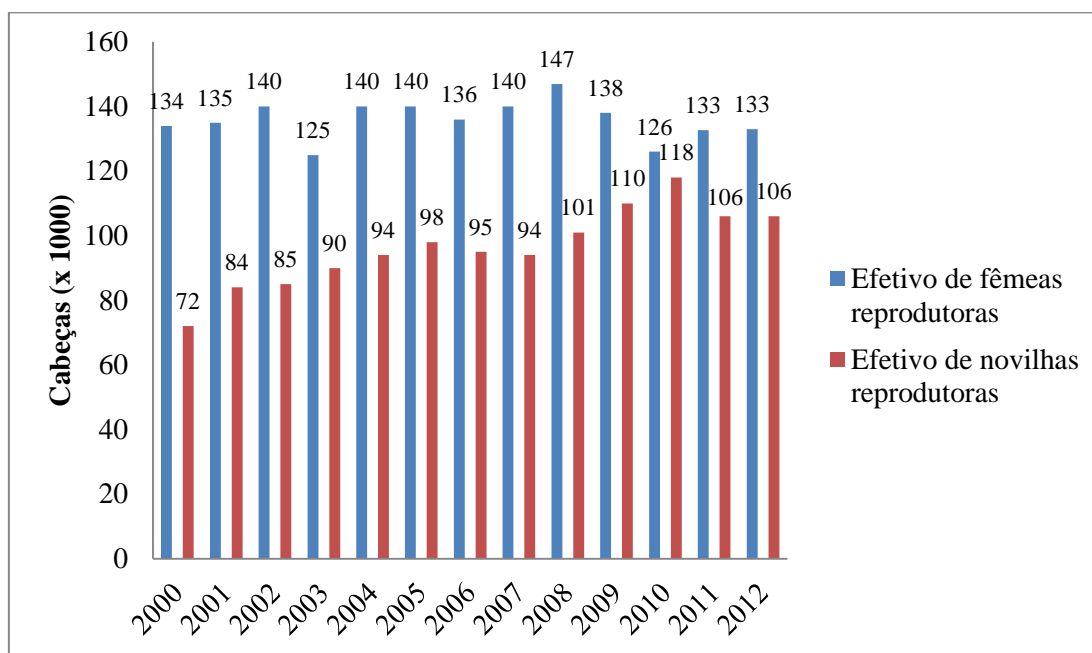
Região Agrária	2000		2012	
	Cabeças (x 1000)	%	Cabeças (x 1000)	%
Entre Douro e Minho	50	14,2	33	7,5
Trás-os-Montes	25	7,1	23	5,2
Beira Litoral	15	4,2	8	1,8
Beira Interior	12	3,4	29	6,6
Ribatejo e Oeste	18	5,1	31	7
Alentejo	209	59,2	284	64,3
Algarve	4	1,1	4	0,9
Região Autónoma dos Açores	20	5,7	29	6,6
Região Autónoma da Madeira	*		1	0,2
Total	353	100	442	100

Fonte: INE, 2013a; * Dado inferior a metade do módulo da unidade utilizada

- **Efetivo de fêmeas e novilhas reprodutoras**

O papel das fêmeas e novilhas reprodutoras dentro do efetivo aleitante é fundamental por constituírem o efetivo de substituição que mais tarde substituirá as vacas aleitantes quando o produtor assim o entender. De acordo com o gráfico 2, o efetivo de fêmeas reprodutoras situava-se em 2012 a um nível aproximado do ano 2000, ainda que no decurso da década tenha sofrido algumas oscilações, tendo atingido o ponto mais baixo em 2005, e o mais alto em 2008, 147 mil cabeças. Ainda que as novilhas reprodutoras existam em número menor que as fêmeas reprodutoras, têm desde o ano de 2000 aumentado o seu efetivo (mais 34 mil cabeças do que no início da década, ou seja, um aumento de 43%) (INE, 2013a).

Gráfico 2 - Efetivo de fêmeas e novilhas reprodutoras em Portugal



Fonte: INE, 2001-2010b, 2011-2013b

A distribuição das fêmeas e novilhas reprodutoras em Portugal apresentam disparidades (tabela 4). De 2000 para 2012, o efetivo de fêmeas reprodutoras sofreu mudanças importantes no que à sua distribuição diz respeito. Neste efetivo é de relevo o peso das regiões do Alentejo, Entre Douro e Minho e Região Autónoma dos Açores, que em conjunto representam 66% e 78% do efetivo global de fêmeas reprodutoras, em 2000 e 2012, respetivamente. No que toca às novilhas reprodutoras, o Alentejo é a região mais representativa, tendo crescido no período em análise cerca de 19%. As regiões de Entre Douro e Minho e Região Autónoma dos Açores eram, depois do Alentejo, as regiões mais representativas relativamente ao efetivo de novilhas reprodutoras em 2012 (INE, 2013a).

Tabela 4 - Distribuição do efetivo de fêmeas e novilhas reprodutoras em Portugal por região agrária

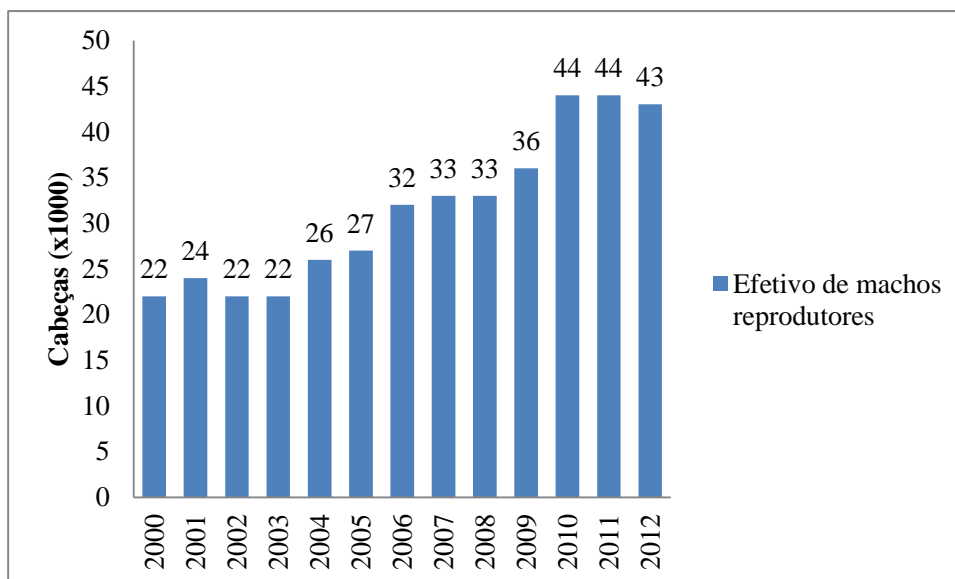
	Fêmeas Reprodutoras				Novilhas Reprodutoras			
	2000		2012		2000		2012	
Região Agrária	Cabeças (x 1000)	%	Cabeças (x 1000)	%	Cabeças (x 1000)	%	Cabeças (x 1000)	%
Entre Douro e Minho	30	22,4	32	24,1	10	13,9	22	20,8
Trás-os-Montes	5	3,7	5	3,8	8	11,1	4	3,8
Beira Litoral	14	10,4	9	6,8	10	13,9	7	6,6
Beira Interior	5	3,7	6	4,5	3	4,2	5	4,7
Ribatejo e Oeste	19	14,2	9	6,8	13	18,1	10	9,4
Alentejo	31	23,1	41	30,8	14	19,4	41	38,7
Algarve	1	0,7	1	0,8	1	1,4	1	0,9
Região Autónoma dos Açores	28	20,9	30	22,6	12	16,7	16	15,1
Região Autónoma da Madeira	1	0,7	*		1	1,4	*	
Total	134	100	133	100	72	100	106	100

Fonte: INE, 2013a; * Dado inferior a metade do módulo da unidade utilizada

Efetivo de machos reprodutores

Ao contrário das explorações especializadas na produção de leite onde a reprodução se efetua por via de inseminação artificial, nas explorações especializadas na produção de carne a reprodução efetua-se frequentemente através de monta natural. Dada esta realidade, o efetivo reprodutor mantém-se junto todo o ano, podendo as fêmeas ser separadas quando cobertas. Os machos ou touros são pouco representativos no efetivo aleitante, como já visto anteriormente, tendo em conta que um touro poderá cobrir várias fêmeas. A relação touro-vaca é ajuizada por cada produtor, podendo chegar à razão de 1 touro para 60 vacas. O efetivo de machos reprodutores em Portugal (gráfico 3) apesar de pouco representativo tem crescido em valor absoluto desde 2000, em virtude do grande crescimento do efetivo de vacas aleitantes (INE, 2013a).

Gráfico 3 - Efetivo de machos reprodutores em Portugal



Fonte: INE, 2013a

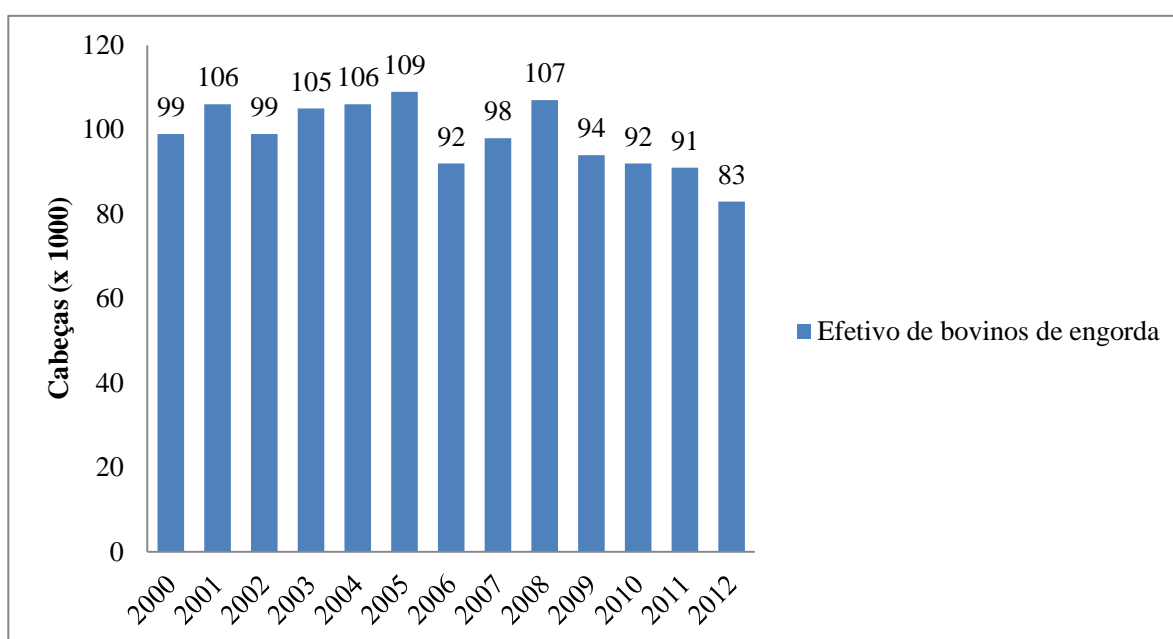
3.2.2.2 Efetivo de engorda

Segundo as designações do INE presentes nas Estatísticas Agrícolas, o efetivo de engorda é composto por machos e outras fêmeas entre um e dois anos e por outras novilhas entre dois anos ou mais não destinados a reprodutores. Entre 2000 e 2012, este efetivo constituiu-se maioritariamente por machos, que, em média, representaram cerca de 73%, 17% por outras fêmeas entre um e dois anos e, por fim, os restantes 10% por outras novilhas. A engorda de bovinos destina-se ao acabamento dos animais provenientes quer de importações quer de explorações de cria de bovinos (de vacas aleitantes ou leiteiras). Apesar do seu papel no abastecimento da indústria dos abates, o efetivo de engorda em Portugal apenas representa aproximadamente 7% do efetivo bovino médio nacional entre 2000 e 2012 (INE, 2013a). O efetivo de engorda tem sofrido várias alterações ao longo do período em análise (gráfico 4). Nos primeiros anos da década, o aumento de 7 mil cabeças verificado entre 2000 e 2001 relaciona-se com as crises sanitárias da BSE e febre aftosa que provocou a quebra de consumo em Portugal, levando a um aumento da oferta a preços muito reduzidos. Além disso, este aumento de efetivo poderá ser justificado igualmente pela maior procura de produtos nacionais pela imagem de extensificação. Nos anos seguintes, o papel da UE na devolução de confiança ao consumidor foi fundamental para a recuperação da engorda de bovinos tendo sido atingido no ano de 2005 o maior efetivo do período em estudo (CE-DGA, 2004). Por outro lado, existiu uma redução significativa do efetivo de vacas leiteiras, cerca de 12 mil, reduzindo a oferta para as engordas de bovinos no ano seguinte (INE, 2005). De 2005 para

2006, ocorreu a maior diminuição de efetivo da década (cerca de 17 mil cabeças). Esta diminuição deveu-se à seca que ocorreu em Portugal em 2005 (IM, 2012) mas também às orientações políticas da reforma da PAC de 2003 das quais se destacam o desligamento parcial do prémio ao abate e o desligamento integral do prémio especial aos bovinos machos que apoiava a engorda até aos 24 meses de idade (CE-DGA, 2004).

De 2008 para 2009, surge uma nova diminuição do efetivo mais uma vez por via da diminuição do efetivo de vacas leiteiras, agravado pelo grande aumento dos custos da alimentação dos animais e pelo aumento do potencial genético destes animais (INE, 2013a).

Gráfico 4 - Efetivo de bovinos de engorda em Portugal



Fonte: INE, 2013a

Em termos de distribuição do efetivo de engorda por região agrícola (tabela 5), as maiores concentrações de efetivo em 2012 encontravam-se distribuídas pelas regiões do Alentejo e Entre Douro e Minho que em conjunto totalizavam 48% do efetivo de engorda nacional. Neste efetivo são ainda relevantes as regiões do Ribatejo e Oeste e da Região Autónoma dos Açores, com 21 e 16%, respetivamente (INE, 2013a).

Tabela 5 - Distribuição do efetivo de engorda em Portugal, por região agrária

Região Agrária	2000		2012	
	Cabeças (x 1000)	%	Cabeças (x 1000)	%
Entre Douro e Minho	24	24,2	18	21,7
Trás-os-Montes	1	1	1	1,2
Beira Litoral	11	11,1	8	9,6
Beira Interior	2	2	3	3,6
Ribatejo e Oeste	24	24,2	17	20,5
Alentejo	24	24,2	22	26,5
Algarve	1	1	*	
Região Autónoma dos Açores	12	12,1	16	15,7
Região Autónoma da Madeira	*		1	1,2
Total	99	100	83	100

Fonte: INE, 2013a; * Dado inferior a metade do módulo da unidade utilizada

3.2.3 Explorações de bovinos de carne

O número de explorações em Portugal tem vindo a alterar-se desde o ano 2000 (tabela 6). Importa realçar o ligeiro aumento de explorações de cria, assim como a fraca diminuição de explorações de recria e engorda durante o período representado (CE-DGAGR, 2011, 2013a-2013b).

Tabela 6 - Explorações de bovinos em Portugal nas especialidades de carne

Anos	Cria	Recria e engorda	Total
2000	3.320	3.260	6.580
2001	4.100	2.810	6.910
2002	4.270	3.120	7.390
2003	3.870	3.790	7.660
2004	3.560	2.270	5.830
2005	2.700	2.910	5.610
2006	4.010	2.150	6.160
2007	4.400	1.320	5.720
2008	3.540	2.010	5.550
2009	3.850	3.060	6.910
Média	3.762	2.670	6.432

Fonte: (CE-DGAGR, 2011, 2013a-2013b)

Relativamente à dimensão média das explorações, sabe-se que de 2000 a 2009, em média, cada exploração de cria teve à sua disposição 64 hectares de superfície agrícola útil (SAU)

dos quais 34 foram destinados ao cultivo de forragens, enquanto as explorações de recria e engorda tiveram 59 hectares de SAU dos quais 36 para forragens (CE-DGAGR, 2013a).

No que diz respeito aos custos da produção de bovinos, seja nas explorações de cria ou de recria, a alimentação dos animais representa o maior custo específico tendo um peso bastante significativo nos custos totais. Tanto num tipo de exploração como noutra, atingiu-se em 2011 o maior valor despendido por animal, influenciado também pelo aumento dos preços da alimentação animal (tabela 7, tabela 8) (CE-DGAGR, 2013a).

Tabela 7 - Custos nas explorações de cria de bovinos em Portugal

Anos	€/vaca			%		
	Custos totais de produção	Custos específicos	Custos da alimentação	Peso dos custos específicos nos custos totais	Peso do custo da alimentação nos custos específicos	Peso do custo da alimentação nos custos totais
2000	319	195	136	61	70	43
2001	315	208	146	66	70	46
2002	445	306	169	69	55	38
2003	403	268	151	67	56	37
2004	393	259	189	66	73	48
2005	427	301	216	70	72	50
2006	399	253	142	63	56	36
2007	356	234	163	66	70	46
2008	366	220	173	60	79	47
2009	459	317	187	69	59	41
2010	488	338	201	69	60	41
2011	550	390	241	71	62	44
Média	410	274	176	66	65	43

Fonte: CE-DGAGR, 2013a

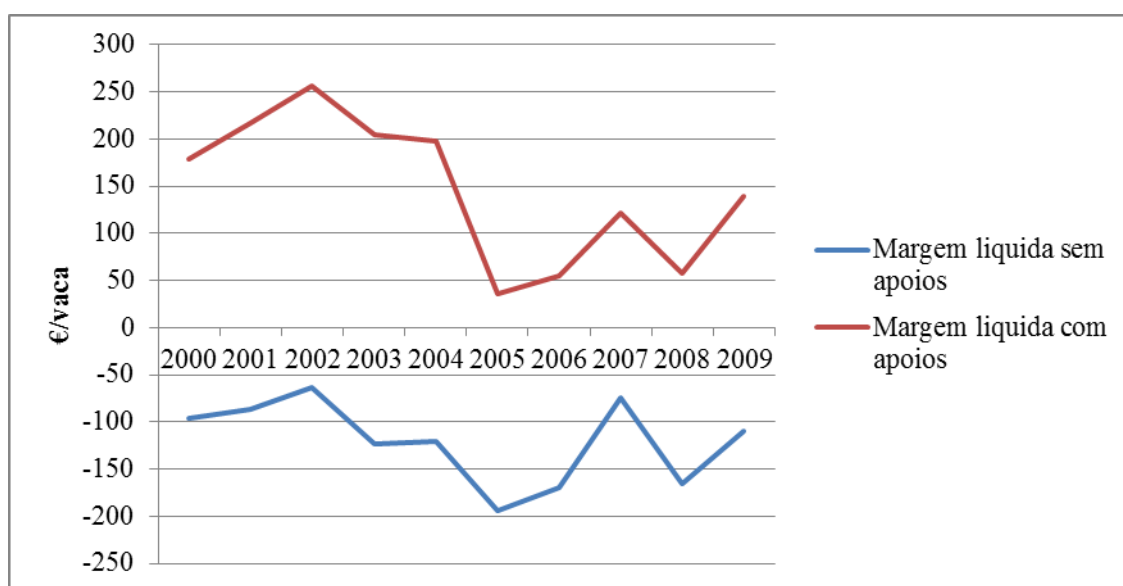
Tabela 8 - Custos nas explorações de recria e engorda de bovinos em Portugal

Anos	€/macho			%		
	Custos totais de produção	Custos específicos	Custos da alimentação	Peso dos custos específicos nos custos totais	Peso do custo da alimentação nos custos específicos	Peso do custo da alimentação nos custos totais
2000	578	468	189	81	40	33
2001	551	444	182	81	41	33
2002	634	513	257	81	50	41
2003	550	413	232	75	56	42
2004	485	347	228	72	66	47
2005	466	320	235	69	73	50
2006	469	348	233	74	67	50
2007	375	258	161	69	62	43
2008	460	326	207	71	64	45
2009	492	353	237	72	67	48
2010	511	365	243	71	67	48
2011	574	420	289	73	69	50
Média	512	381	225	74	60	44

Fonte: CE-DGAGR, 2013a

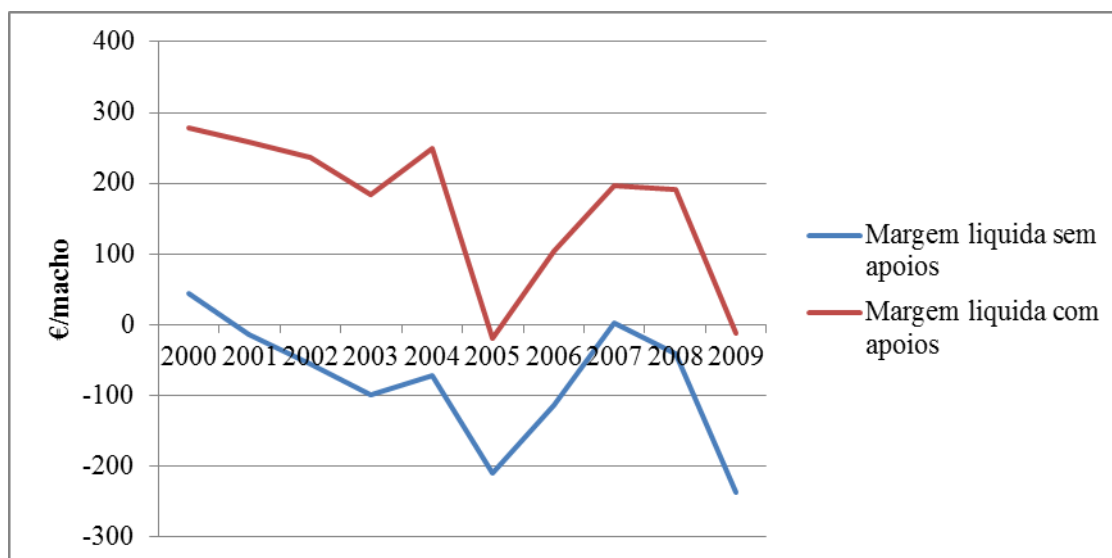
Através dos gráficos 5 e 6, é possível visualizar as margens líquidas das explorações de cria e recria e engorda entre 2000 e 2009, respetivamente. Durante 2000 e 2009, as explorações de cria e de recria e engorda sem os apoios provenientes da PAC, não obteriam margens líquidas positivas. Note-se que as explorações de recria e engorda tiveram durante o período considerado uma forte diminuição das suas margens, principalmente de 2004 para 2005 e de 2008 para 2009, em virtude da diminuição dos apoios assim como do aumento dos custos totais de produção (CE-DGAGR, 2013a).

Gráfico 5 - Margens líquidas com e sem apoios da PAC das explorações de cria em Portugal



Fonte: CE-DGAGR, 2013a

Gráfico 6 - Margens líquidas com e sem apoios da PAC das explorações de recria e engorda em Portugal



Fonte: CE-DGAGR, 2013a

3.2.4 Análise dos preços pagos à produção

Após uma análise à estrutura da produção de carne de bovino em Portugal, importa analisar os preços pagos à produção para que se entendam quais as contrapartidas económicas dos produtores de 2000 até 2012.

A formação de preços da carne de bovino é “ geralmente efetuada por lotes de animais, com preços à cabeça, e sem diferenciação dos animais transacionados no lote, que podem ou não

ser homogéneos” (GPP, 2007c, p.19). Segundo o Regulamento (CE) nº 1183/2006 de 24 de Julho, todos os bovinos adultos abatidos nos Estados-Membros devem ser classificados quanto à sua gordura e conformação através de um sistema de classificação para o efeito. Além das classificações relativas à conformação e gordura de cada carcaça é-lhes atribuída, uma letra correspondente ao género e estado fisiológico de cada animal, sendo as seguintes:

- “A – Carcaças de machos, não castrados, com menos de dois anos;
- B – Carcaças de outros machos não castrados;
- C – Carcaças de machos castrados;
- D – Carcaças de fêmeas que já pariram;
- E – Carcaças de outras fêmeas (Regulamento (CE) nº 1183/2006, p. 1).”

A implementação deste regulamento visa a harmonização do sistema de recolha de preços na UE e a aplicação de medidas de intervenção no mercado assim como incentivar “os produtores de carne de bovino (...) a melhorar a qualidade dos seus animais e carcaças, de modo a apoiar uma melhor qualidade da carne de bovino” (CE-DGA, 2004, p.13). Pelo facto de no sector da carne de bovino português, os matadouros funcionarem como prestadores de serviços, não desempenhando qualquer papel na comercialização de carne, e os apresentantes dos animais ao matadouro serem fundamentalmente comerciantes, a classificação dos animais abatidos não é fornecida aos produtores. A intransmissibilidade de informação entre as partes envolvidas nas transações impede o estabelecimento de critérios objetivos para que a diferenciação de preços, através das classificações de carcaças, nas transações aconteça, estimulando a subsistência do mecanismo de formação de preços utilizado que se caracteriza por ser “menos transparente, objetivo e sujeito a maiores arbitrariedades” (GPP, 2007c, p.19).

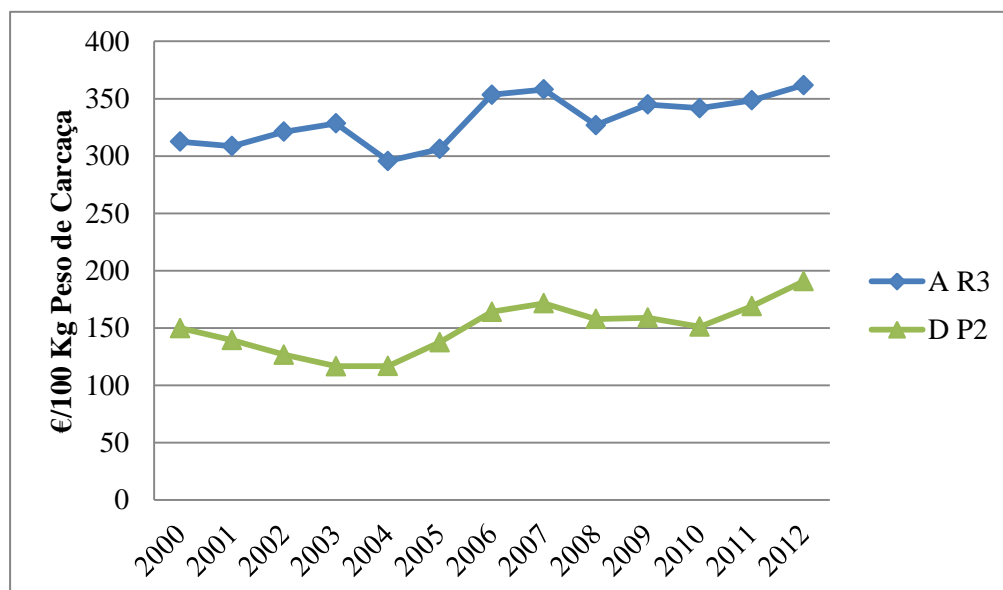
Ainda que as classificações existentes no regulamento não constituam uma fonte diferenciadora de qualidade e, por consequência, de preço em Portugal, todas as carcaças são classificadas. O facto pelo qual não se considera a classificação de carcaças como um fator diferenciador na formação do preço deve-se somente às características do mercado português de carne de bovino, contudo a GD em Portugal contratualiza através da classificação de carcaças. Relativamente às classificações de carcaças sabe-se que em Portugal se tem como referência as carcaças que possuem a conformação R e classe de estado de gordura 3 no que diz respeito às carcaças de machos, não castrados, com menos de dois anos (letra A), às carcaças de machos castrados (letra C) e às carcaças de outras fêmeas (letra E) e a conformação P e classe de estado de gordura 2 no que toca às fêmeas que já pariram (letra D).

No período de 2000 a 2012, os preços pagos à produção têm sofrido várias oscilações (gráfico 7). O início da década de 2000, marcado pelas crises sanitárias no espaço comunitário europeu, refletiu-se nos preços pagos pelas vacas abatidas de 2000 a 2004. Durante este período, foi proibida o abate de vacas por causa da BSE e a venda para outros Estados-Membros. Em 2004, estas proibições foram anuladas fazendo com que depois de 2004, o preço pago pelas vacas tenha vindo a aumentar. Em termos nominais este valor aumentou 27% face ao que era pago no ano de 2000, mas em termos reais diminuiu 0,4%¹. Ainda que as vacas não sejam a principal matéria-prima pretendida pelo mercado são fundamentais quando enviadas para abate para os produtores por lhes permitirem obter um valor residual, quase idêntico ao valor recebido a partir do prémio por vaca aleitante, possibilitando-lhes a renovação dos seus efetivos, e para a indústria por serem a matéria-prima eleita para transformação.

No que aos novilhos diz respeito, os preços que são pagos a esta classe de animais demonstram que os novilhos são bastante valorizados em relação às vacas, por serem destinados maioritariamente ao fatiados e às peças de talho. Nestes bovinos, a maior diminuição de preços ocorreu entre 2003 e 2004 nas carcaças A R3 onde se obtiveram os preços mais baixos da década, aproximadamente 295€/100kg de carcaça. Os preços nos novilhos, em termos nominais, aumentaram 16% entre 2000 e 2012 tendo diminuído cerca de 9% em termos reais¹. De acordo com a informação da CE, efetuaram-se transações significativas da letra C (carcaças de machos castrados) apenas em 2011 e 2012, e da letra E (carcaças de outras fêmeas) de 2010 a 2012, não se tornando relevante a sua análise.

¹ Deflacionado com base no índice de preços da produção de bovinos fornecido pelo INE (anexo2)

Gráfico 7 - Preços médios anuais pagos à produção em Portugal (valores correntes)



Fonte: CE, 2013

3.2.5 Níveis de apoio/ajudas no âmbito da PAC

Tal como em Portugal, a agricultura na UE tem vindo a perder importância relativa em termos económicos para outros sectores mais competitivos e com maior valor acrescentado vendo assim o orçamento destinado à atividade agrícola reduzido ano após ano. Em 2011, a agricultura representou apenas 1,2 % no PIB da UE (CE-DGAGR, 2012). Alguns dos objetivos da PAC na sua génese, eram fornecer aos cidadãos da então CEE, hoje UE, produtos a preços acessíveis e um nível de vida equitativo aos seus agricultores. Para que fosse garantido o cumprimento destes objetivos, foram implementados diferentes mecanismos de ajudas aos produtores (CE, 2012). Desde o seu início (em 1962) que a PAC foi sendo alvo de várias reformas (a 1ª em 1992 e que ficou conhecida como o Plano MacSharry).

Nos finais dos anos 90 e início da década de 2000, o sector dos bovinos atravessou grandes dificuldades em consequência das crises da BSE e febre aftosa. Em 1999, a reforma da PAC de então reformulou as políticas dirigidas ao sector bovino, modificando o modo de atribuição das ajudas diretas aos agricultores. Nesta reforma foram contempladas medidas que visavam compensar os agricultores por reduções que pudessem ocorrer sobre o preço de intervenção, tais como:

- O prémio ao abate e o prémio especial à carne de bovino;

- Apoiar o rendimento dos que fossem especializados na produção de carne de bovino, como o prémio à vaca em aleitamento;
- Estimular a prática de agricultura extensiva, como o pagamento por extensificação;
- Auxílio a agricultores de regiões mais desfavorecidas ou de Estados-Membros grandemente especializadas na produção de carne de bovino, como o prémio complementar à vaca em aleitamento;
- Estabilizar o mercado ao longo do ano, como o prémio de dessazonalização;
- Admitir que os seus Estados-Membros pudessem ajudar sistemas produtivos particulares, como as dotações para as despesas nacionais (CE-DGA, 2004).

Em 2003, surgem novas modificações na PAC com uma nova reforma nesse mesmo ano e que entrou em vigor em 2005, alterando o sistema de apoios implementado até então, procedendo-se ao desligamento das ajudas diretas à produção, isto é, retirou-se a obrigatoriedade de pagamento de um subsídio associado a uma produção particular. Devido a esta dissociação foi criado um novo sistema de ajudas diretas, o regime de pagamento único (RPU). Nos países membros que entendessem que poderiam existir alterações no normal funcionamento dos mercados assim como o risco de abandono de produção, foram autorizados a manter uma percentagem das ajudas diretas através da utilização parcial do envelope destinado ao RPU, proveniente do histórico do setor, objeto de religamento, até a um máximo de 10% desse envelope. Segundo o GPP (2007c), o abandono da atividade pecuária provocaria consequências ao nível do efetivo assim como na utilização da SAU tendo em conta a grande ocupação territorial desta atividade. Portugal foi um dos países que relativamente ao sector dos bovinos manteve assim os prémios por vaca em aleitamento e o prémio suplementar (TCE, 2012). De seguida, serão analisadas as ajudas diretas e indiretas em vigor afetas à produção de bovinos de carne Portugal Continental entre 2000 e 2012.

3.2.5.1 Ajudas diretas

As ajudas diretas aos agricultores têm por finalidade a “compensação parcial pela perda de rendimento resultante das diminuições dos preços fixados institucionalmente” (GPP, 2007c, p.59). Para beneficiarem destas ajudas, os agricultores necessitam de apresentar um pedido às autoridades competentes, atualmente ao Instituto de Financiamento da Agricultura e das Pescas (IFAP), e este ser aprovado. De 2000 a 2012, foram vários os apoios ligados à produção concedidos ao sector da carne de bovino em Portugal Continental (tabela 9). Além das ajudas diretamente ligadas à produção foram igualmente atribuídos, durante o período em

análise, apoios relativos aos efeitos da BSE na produção assim como os relativos aos abates sanitários contidos no plano de erradicação da tuberculose, brucelose e leucose, e também a indemnização pelo abate sanitário compulsivo. Estes apoios tinham o intuito de compensar os produtores pelo facto de se ter procedido ao abate sanitário dos seus animais.

Tabela 9 – Prémios e compensações para o sector da carne de bovino de Portugal Continental

		Período de atribuição
Compensações	BSE- suplemento	2000
	Abate bovinos - imputação [indemnização]	2000-2007
	Plano de erradicação da tuberculose, brucelose e leucose bovinas - abate sanitário	2008-2010
Prémios	Prémio transformação de vitelos (produção)	2000
	Prémio especial bovinos (produção)	2000-2004
	Prémio de extensificação	
	Prémio suplementar Raças Autóctones Novilhas de substituição	2001-2004
	Prémio às vacas em aleitamento	2000-2012
	Prémio nacional suplementar	
	Prémios ao abate Animais a partir dos 8 meses Vitelos com mais de 1 e menos de 8 meses	2000-2011
	Pagamento complementar Comercialização Raças Autóctones	2005-2012

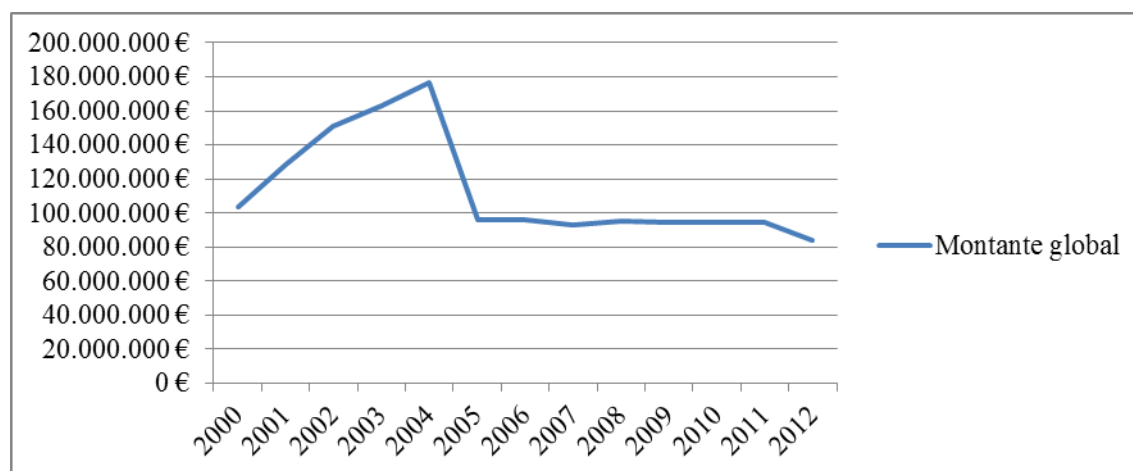
Fonte: GPPAA, 2002a-2004, 2005b, 2006b, 2007b, 2008-2011; IFAP, 2011a-2011c, 2012b, 2013a; INGA, 2001-2003, 2004b-2007

O gráfico 8 traduz o montante global das ajudas diretas para o sector da carne de bovino em Portugal Continental entre 2000 e 2012. O orçamento destinado ao sector sofreu várias alterações no período em estudo devido à reorientação de fundos executada quer a partir da extinção de subsídios como o prémio de transformação de vitelos² quer pela integração de prémios no RPU, quer pela criação de outros (GPPAA, 2002a-2004, 2005b, 2006b, 2007b, 2008-2011; IFAP, 2011a-2011c, 2012b, 2013a; INGA, 2001-2003, 2004b-2007). Entre 2004

² O prémio de transformação de vitelos que em 2000 terminou teve uma contribuição pouco significativa no montante global, aproximadamente 1%, não sendo por isso incluído no gráfico 8 (GPPAA, 2002a). Segundo a Portaria nº 7/1994 destinava-se a vitelos de raças leiteiras retirados da produção até aos dez dias de idade e posteriormente apresentados a abate.

e 2005 é possível verificar uma redução acentuada no montante atribuído a Portugal Continental, que se traduz numa quebra de aproximadamente 80 milhões de euros (INGA, 2005-2006). Neste ano, são aplicadas as reformas estruturais dos fundos comunitários contidas na reforma da PAC de 2003, onde o prémio por extensificação, o prémio especial bovinos e os prémios suplementares integraram totalmente o RPU e, por outro lado, procedeu-se à diminuição de fundos destinados ao prémio de abate de adultos devido à sua integração parcial. Ao contrário dos prémios integrados de uma ou outra forma no RPU, o prémio à vaca em aleitamento, o prémio complementar e o prémio de abate de vitelos não integraram este regime, tendo sido em 2005 aumentados os valores para os dois primeiros. Além disto, a partir desta reforma foram criados dois envelopes financeiros, conseguidos pela dedução de 1% do total de ajudas pagas ao sector dos bovinos e ao sector dos ovinos e caprinos em Portugal, possibilitando pagamentos complementares dirigidos a tipos característicos de agricultura e a produções de qualidade, designando-se por pagamentos complementares à manutenção de raças autóctones e à melhoria da comercialização através de agrupamentos de produtores (GPP, 2007c; INGA, 2004a).

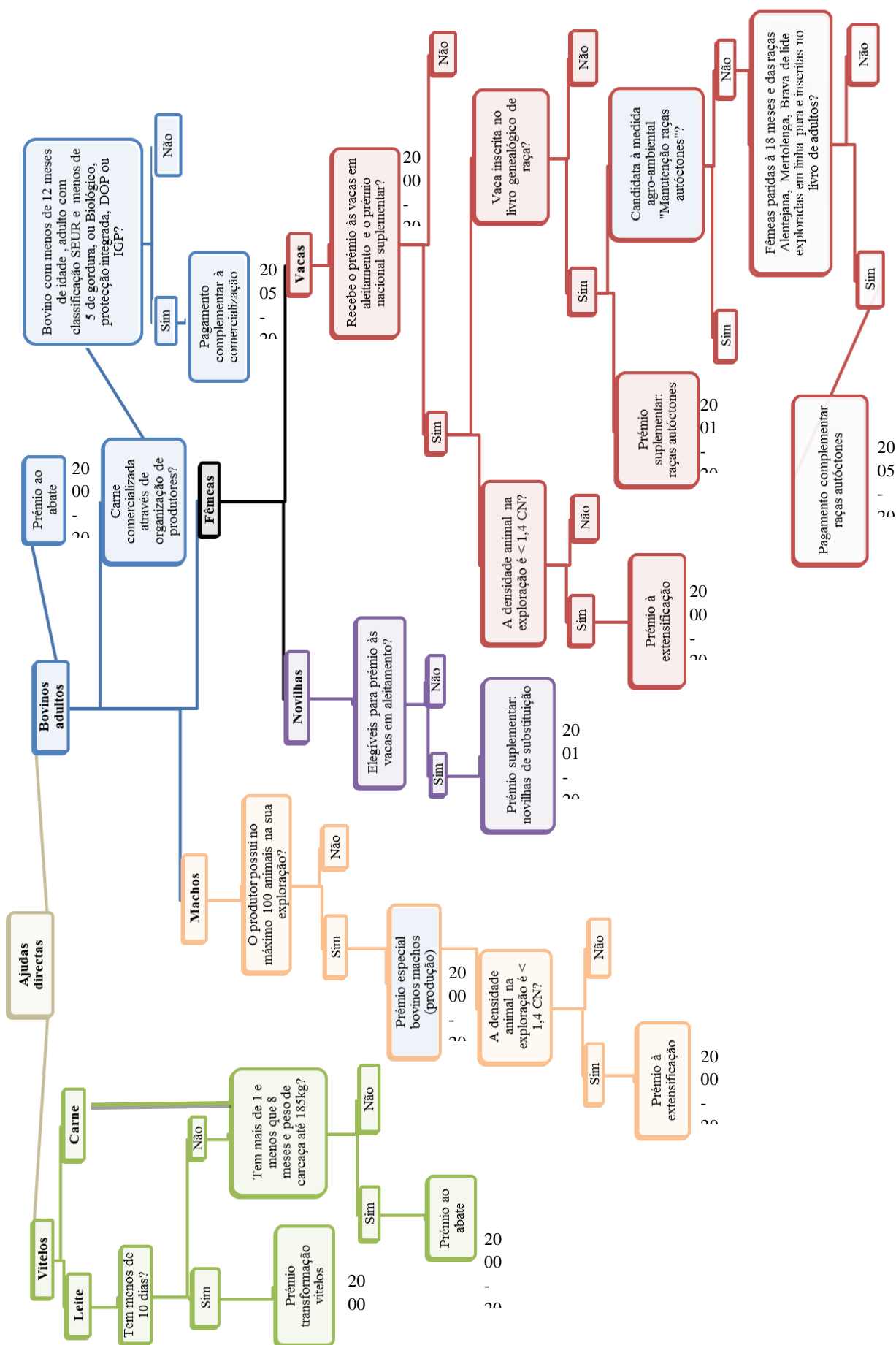
Gráfico 8 - Montante global das ajudas diretas atribuídas ao sector da carne de bovino de Portugal Continental



Fonte: IFAP, 2011a-2011c, 2012b-2013a; INGA, 2001-2003, 2004b-2007

Através da figura 2, é possível observar como e quando foram atribuídos os prémios ao sector da carne de bovino de Portugal Continental entre 2000 e 2012 que constam na tabela 11, consoante o género e estado fisiológico. Em anexo, apresenta-se uma análise mais detalhada destas ajudas (anexo 3).

Figura 2 - Ajudas directas aos bovinos (Portugal: 2000-2012)



3.2.5.2 Ajudas indiretas

As ajudas indiretas que se destinaram ao sector da carne de bovino apenas foram atribuídas, segundo o período em análise, de 2000 a 2007. Este tipo de apoio forma:

(...) um grupo de ajudas que engloba apoios indiretos à produção (OCM) - ajudas à transformação, armazenagem e consumo, restituições às exportações – e ajudas que permitem a redução de custo dos fatores, onde se incluem a bonificação dos prémios do seguro de colheitas (SIPAC), a bonificação das linhas de crédito, as ajudas ligadas à energia – eletricidade e gásóleo, sendo este último apoio de base fiscal (GPPAA, 2002a, pp 11).

De 2000 a 2007, foram atribuídos aos produtores apoios indiretos à produção como a ajuda à armazenagem e as restituições às exportações para além de ajudas que permitiam a redução de custos dos fatores como os apoios designados por Operação ou Erradicação BSE com o objetivo de compensar os agricultores aquando a ocorrência de surtos desta patologia nos seus animais. Assim como nos apoios destinados ao combate de diversas patologias nas ajudas diretas, as ajudas indiretas destinadas à BSE não serão alvo de análise. Relativamente a estes apoios foram atribuídas, através de financiamento comunitário, as ajudas à armazenagem e restituições às exportações. A análise mais detalhada das ajudas indiretas apresenta-se no anexo 4.

3.2.6 Mercado da produção

A compra e venda de animais vivos em Portugal, reprodutores ou não, em Portugal por parte dos produtores poderão ser feitas diretamente a outros produtores, em leilões de gado ou recorrendo ao mercado externo. As importações de animais têm pouca expressão quando comparadas com as exportações. Ainda assim, é de realçar que o ano de 2002 foi o ano de maiores importações, tendo dado entrada em Portugal 17 421 bovinos. Por outro lado, ao longo da década, as exportações ganharam importância no mercado, principalmente por via das transações ocorridas entre 2005 e 2009, ano em que foi atingido o valor mais alto da década tendo-se comercializado para o exterior 49 117 cabeças (GPP, 2012a, 2013a).

Em termos de valor, tanto as importações como as exportações seguem naturalmente a tendência quando avaliadas em número de cabeças. Se por um lado o valor anual das importações tem diminuído, o valor das exportações tem aumentado exceto nos anos 2008, 2010 e 2011. O montante máximo obtido através das exportações foi de 17 milhões de euros em 2009, coincidente com o maior número de cabeças exportadas. Os principais parceiros

comerciais de Portugal, neste período, foram Espanha e França relativamente às importações, e Espanha relativamente às exportações (GPPAA, 2005, 2006a, 2007a, 2012a, 2013a).

3.3 Indústria de abate e transformação

A indústria possui um papel fundamental na garantia da segurança dos alimentos disponíveis no mercado. Este papel passou ainda a ser mais relevante com as normas impostas pela UE aquando das crises sanitárias da BSE e febre aftosa do início da década de 2000. Pese embora a importância do seu papel ser fulcral nas questões de segurança dos alimentos, em Portugal esta indústria tem um baixo nível de participação enquanto agente ativo da cadeia, funcionando essencialmente como prestadora de serviços, situação geralmente não verificada noutros Estados-Membros. Nesta prestação de serviços, a indústria de abate apenas abate os animais, não sendo responsável pela comercialização. A comercialização da carne de bovino fica posteriormente a cargo de quem adquiriu a carcaça.

Como a indústria de abate em Portugal não adquire animais para posteriormente proceder à sua comercialização, não está vocacionada para realizar a ligação entre a produção e comercialização, contrariamente ao que acontece na situação em que as unidades de abate compram animais para eles próprios os abaterem, ficando responsáveis pela comercialização da carne de bovino correspondente.

Relativamente à indústria da transformação, sabe-se que não se encontra dependente da produção obtida pela indústria de abate nacional para garantir a sua laboração, importando grande parte da matéria-prima com que opera (GPP, 2007c).

A indústria alimentar na cadeia da carne de bovino em Portugal é composta essencialmente por unidades de abate e por salas de desmancha que além de procederem ao corte das carnes também realizam a transformação de produtos à base de carne. É de salientar que, de um modo geral, dentro das unidades de abate (comummente designadas por matadouros), existem também salas de desmancha. Também existem em Portugal empresas que apenas se dedicam à desmancha de carnes.

3.3.1 Unidades de abate e unidades de transformação

Segundo a terceira revisão da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), as empresas de abate de animais, preparação e conservação de carne e produtos à base de carne pertencem à CAE 101. Nesta CAE, existe diferenciação de acordo com a atividade de cada

empresa, incluindo-se as empresas de abate de gado na CAE 1011 e as empresas de fabricação de produtos à base de carne na CAE 1013 (INE, 2007a).

No que diz respeito às unidades de abate, estas poderão ser públicas ou privadas. Na sua grande maioria as unidades têm gestão privada, caso da quase totalidade dos que existem no Continente. Relativamente às unidades de abate de gestão pública, estas localizam-se maioritariamente na Região Autónoma dos Açores, existindo outros dois localizados no Continente (Resende e Miranda do Douro). Na Região Autónoma dos Açores existe uma unidade de abate por cada uma das nove ilhas que compõem o arquipélago tendo o Instituto de Alimentação e Mercados Agrícolas (IAMA) a responsabilidade da sua gestão. O número de abates realizados em cada um destes matadouros não justifica a existência destas estruturas a não ser pela insularidade do arquipélago, sendo assim dispensada a deslocação de animais entre ilhas ou até mesmo para o Continente (Governo dos Açores, 2013; IFAP, 2012a).

Ao longo do período em estudo (2000-2012), o seu número bem com a distribuição das mesmas alterou-se. Em Portugal, existem atualmente 40 unidades de abate com linhas de abate de bovino, mais três do que no ano 2000, dispersos por quase todas as regiões agrárias (figura 3) (DGAV, 2013a).

Desde 2000 foram extintas as unidades de abate localizadas na Maia, em Viseu, Mem Martins e Loulé (assinalados na figura 3 a laranja) e surgiram novas unidades como as de Marco de Canaveses, Vinhais, Bragança, Guarda, Mafra, Setúbal, Odemira e outra em Vila Nova de Famalicão (assinalados na figura 3 a castanho) (DGAV, 2013a; GPPAA, 2001).

A dispersão geográfica destas unidades obriga nalguns casos a deslocações de animais para fora da região onde foram criados, em particular aqueles que são produzidos na zona do Algarve. De acordo com os dados disponíveis pelo GPPAA (2005c) relativos às cadências de abate instaladas nas unidades de abate em Portugal Continental, de um modo geral os abates em 2012 foram superiores à capacidade teórica instalada em cada unidade de abate. Em casos específicos onde a distância entre matadouros é próxima, como os localizados em Barcelos e Vila Nova de Famalicão, seria de esperar uma subutilização destas linhas de abate o que na realidade não aconteceu (GPPAA, 2005c; IFAP, 2012a).

Figura 3 – Localização das unidades de abate de bovinos em Portugal (2000-2012)³



Fonte: DGAV, 2013; GPPAA, 2001, 2005c

Por outro lado, as empresas que se dedicam à transformação e desmancha de carnes têm gestão totalmente privada. Em 2012, existiam 165 empresas da indústria de transformação, mais propriamente salas de desmancha, que utilizaram carne de bovino, dispersas por todas as regiões agrárias de Portugal, em particular nas regiões do Ribatejo e Oeste, Entre Douro e Minho e Beira Litoral (DGAV, 2013b).

3.3.2 Tecnologia de abate

Uma das medidas implementadas pela UE para devolver a confiança ao consumidor, depois das crises sanitárias da BSE e febre aftosa, foi a da identificação de todos os bovinos com marcas auriculares individuais, passaportes, registos individuais em cada exploração e bases

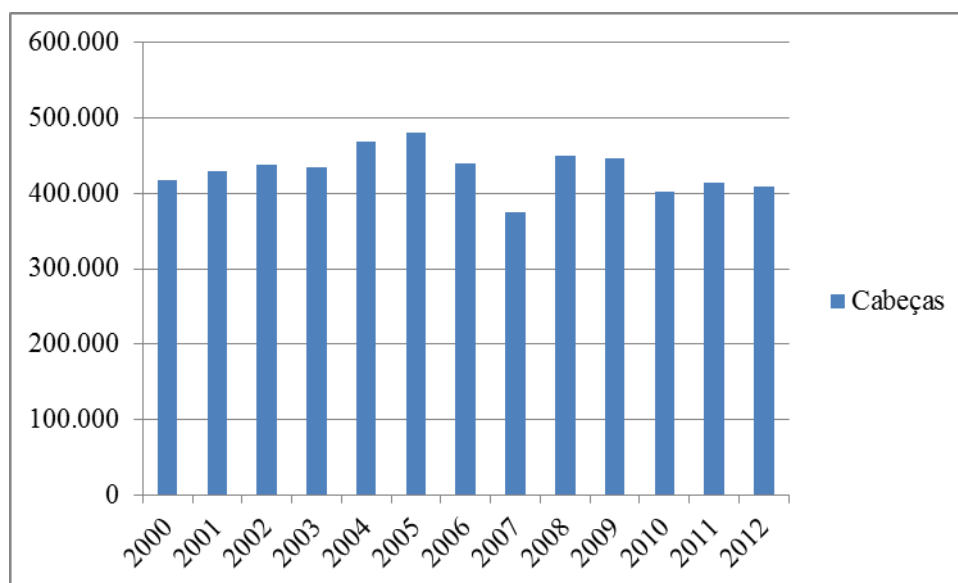
³ Os mapas originais foram readaptados para corresponder à finalidade da figura 3. Foram retirados das seguintes fontes: http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/estudo_agricultura/cap_2_a.html, <http://www.merceariabio.pt/pt/acoes.php>, http://www.merceariabio.pt/imagens/entregas/mapa_madeira.jpg

de dados informatizadas (Regulamento (CE) nº 1760/2000). Assim, todos os bovinos passaram a estar obrigatoriamente registados no então chamado Sistema Nacional de Identificação e Registo de Bovinos (SNIRB), hoje Sistema Nacional de Identificação e Registo Animal – Bovinos (SNIRA), tendo cada animal um número único permitindo rastreabilidade total uma vez que se mantém associado ao animal desde que nasce até à comercialização da sua carcaça (INGA, 1999). Este número é convertido num número interno dos matadouros que é marcado na carcaça a tinta (marca de salubridade) e as vísceras são marcadas a fogo, acompanhando a carcaça em todo o seu percurso antes de se destinarem à triparia. No que diz respeito à tecnologia de abate, esta é efetuada apenas depois de cada animal estar insensibilizado. Após este processo, decorrem todas as operações de modo a obter carcaças limpas e livres de contaminações que possam colocar em causa a saúde humana. Durante o processo de abate, todos os órgãos são verificados, particularmente o cérebro sendo realizado um despiste à BSE que caso seja detetada, impede que a carcaça desse animal siga para comercialização (Fischer, Prändl, Schmidhofer & Sinell, 1995).

3.3.3 Abates

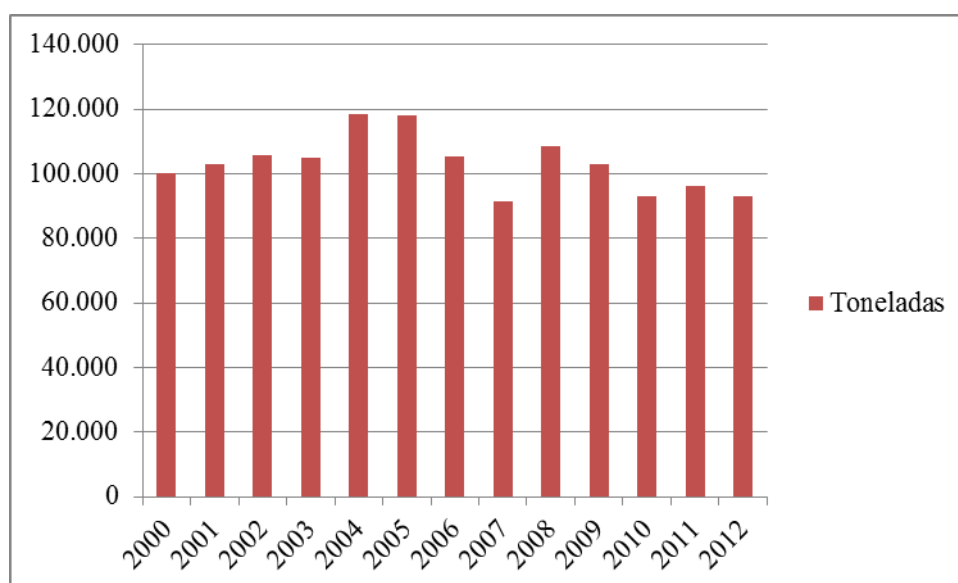
De 2000 a 2012, foram abatidas e aprovadas para consumo, em média, 428.643 cabeças de bovinos, obtendo-se 102.498 toneladas de carcaças (gráficos 9 e 10). Dos abates realizados, 89,6% das cabeças abatidas foram efetuados em Portugal Continental, 8,8% na Região Autónoma dos Açores e 1,6% na Região Autónoma da Madeira. É de assinalar que a Região Autónoma dos Açores aumentou 24% o número de abates (em número de cabeças abatidas) em relação a 2000, enquanto Portugal Continental e a Região Autónoma da Madeira diminuíram aproximadamente 10 e 19%, respetivamente (INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b).

Gráfico 9 - Número de cabeças abatidas e aprovadas para consumo em Portugal



Fonte: INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b

Gráfico 10 - Número de toneladas de carcaças aprovadas para consumo em Portugal



Fonte: INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b

Analisando o perfil de abate em Portugal entre 2000 e 2012, constata-se que a categoria mais abatida durante este período foi a dos novilhos (39%), seguindo-se a dos vitelos (33%), vacas (14%), novilhas (12%) e, por fim, bois (1%) (INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b). Importa assim realizar uma análise detalhada dos abates aprovados para consumo por categoria animal.

O número de abates de novilhos durante o período em estudo revela uma tendência de descida a partir de 2008 (anexo 5). Esta diminuição deveu-se a uma quebra de consumo e uma instabilidade de mercado, ambas agravadas pelos efeitos da crise financeira sentidos nesse ano. Além disso, também os elevados custos de produção assim como as exigências legislativas em 2009 que provocaram incerteza nos produtores relativamente à viabilidade das suas explorações e a maior facilidade de importação de carne de bovino incitaram à diminuição do abate de novilhos (INE, 2010b). Anualmente foram abatidos, em média, 165 mil novilhos, obtendo-se cerca de 50 mil toneladas de carcaças (INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b).

No que toca ao abate de vitelos e ao longo deste período, o número de abates tem sofrido várias flutuações, com especial destaque para a diminuição de 29952 abates de 2006 para 2007 (anexo 5). Em 2005, ocorreu em Portugal uma seca prolongada que só terminou em Fevereiro de 2006 (IM, 2012), que poderá ter contribuído para que em muitos casos não se tenham efetuado cobrições dada a escassez forrageira e, consequentemente, para a redução de partos por fracas condições nutricionais. A diminuição de partos nesse mesmo ano repercutiu-se em 2007 no número de abates de vitelos (INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b). É de salientar que em 2011 e em 2012, foram abatidos mais vitelos do que novilhos, situação não identificada ao longo da década de 2000. Esta situação releva uma alteração do perfil de produção nacional gerada pelos grandes custos de alimentação dos animais, fazendo com que estes permaneçam menos tempo nas engordas.

De todas as categorias de bovino abatidas, a categoria das vacas foi, sem qualquer dúvida, a mais abalada pelas crises sanitárias da BSE e febre aftosa, como é possível observar pelo número de abates em 2001 (anexo 5). Esta diminuição é justificada por um lado pela quebra de consumo e, por outro, pela redução da oferta provocada pelas medidas de regulamentação de mercado, designadamente o abate precoce de vitelos e o abate de animais com mais de 30 meses (GPP, 2007c). Depois de ultrapassadas as consequências causadas pelas crises sanitárias, o número de abates voltou a aumentar, diminuindo novamente com notoriedade entre 2006 e 2008 (INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b).

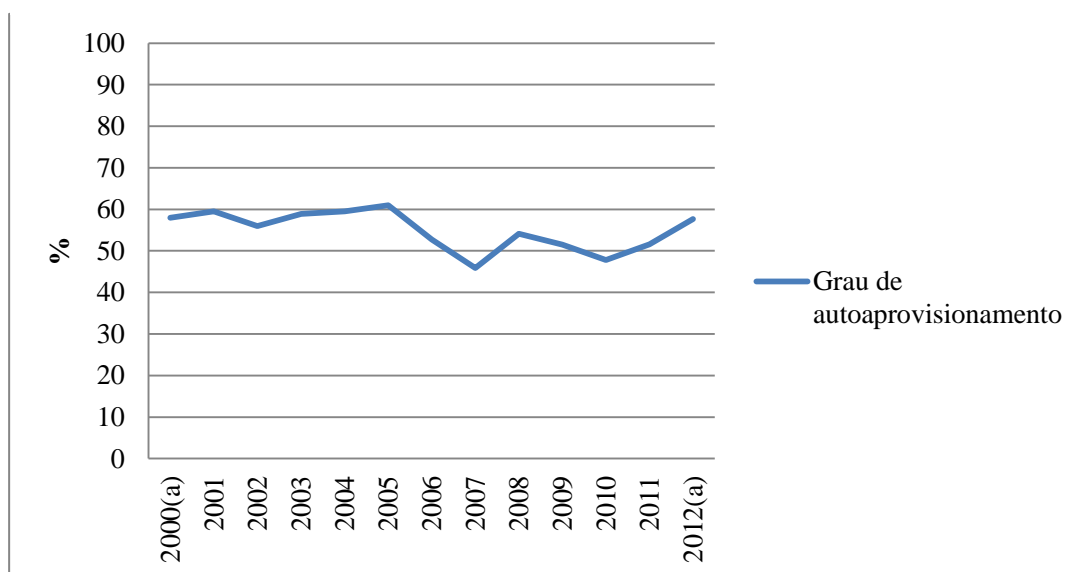
Relativamente às novilhas, constata-se que a quantidade de novilhas abatidas não representa grandes oscilações neste período (anexo 5). É de assinalar o ano de 2009, como o ano em que foram abatidas mais novilhas, aproximadamente 65 mil, obtendo-se 14 mil toneladas de carcaças (INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b).

A categoria bois tem no conjunto total de abates pouca expressão como referido anteriormente. Representando apenas 1% dos abates totais, os bois têm sido cada vez menos abatidos, especialmente a partir de 2009. No período em estudo foram abatidas anualmente, em média, 4 mil cabeças que se traduziram em 1500 toneladas de carcaças (INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b).

3.3.4 Aprovisionamento de carne de bovino em Portugal

Ao longo da década, o grau de aprovisionamento em carne de bovino tem apresentado oscilações (gráfico 11), com maior destaque para o decréscimo de 15% verificado entre 2005 e 2007. Depois desta quebra, o grau de autoaprovisionamento⁴ tem recuperado, estando perto dos valores atingidos no ano 2000 (58%) (INE, 2002, 2005, 2006, 2007b, 2013b). Perante esta situação deficitária ao nível da produção de carne de bovino, Portugal é dependente do exterior em cerca de 42% (dados de 2012) para satisfazer as suas necessidades de consumo em carne de bovino (INE, 2013b).

Gráfico 11 - Grau de autoaprovisionamento da carne de bovino em Portugal



^(a) dados provisórios

Fonte: INE, 2002, 2005, 2006, 2007b, 2013b

Portugal tem uma balança comercial negativa relativamente à carne de bovino (tabela 10). É de notar as grandes diferenças quer em valor quer em volume entre as importações e

⁴ O grau de autoaprovisionamento calcula-se da seguinte forma:

$\text{Grau de autoaprovisionamento} = (\text{Produção interna} / \text{Utilização interna}) \times 100$.

Por sua vez, a utilização interna calcula-se do seguinte modo:

$\text{Utilização interna} = \text{Produção} + \text{Importação} - \text{Exportação} - \text{Variação de existências}$ (INE, 2014).

exportações de carne congelada e de carne fresca e refrigerada. Em termos de importações médias no período 2000-2011, 81% das toneladas comercializadas foram de carne fresca e refrigerada enquanto os restantes 19% de carne congelada. Em termos de valor, a carne fresca e refrigerada representou cerca de 77% das importações, o que se traduziu num valor global médio da ordem dos 168 milhões de euros (carne congelada com 23% perfazendo 49 milhões de euros). No que toca às exportações, e para o mesmo período, é encontrado o mesmo grau de importância da carne fresca e refrigerada (88% em termos quantitativos e 75% em termos de valor) em detrimento da carne congelada (GPPAA, 2005a, 2006a, 2007a; GPP, 2012a, 2013a; INE, 2001, 2002). Tanto nas importações como nas exportações o principal parceiro comercial de Portugal é Espanha, que em termos de importações representa 45% em valor e 54% em volume e relativamente às exportações 50% em valor e 58% em volume (média 2000-2011). Os restantes parceiros são na sua grande maioria países europeus, existindo por outro lado o crescimento das relações comerciais com países africanos como Angola para exportação de produtos portugueses (GPPAA, 2005a, 2006a, 2007a, 2012a, 2013a).

Tabela 10 - Importações e exportações de carne congelada e carne fresca e refrigerada

Anos	Importações				Exportações			
	Carne congelada		Carne fresca e refrigerada		Carne congelada		Carne fresca e refrigerada	
	Toneladas	€	Toneladas	€	Toneladas	€	Toneladas	€
2000	10.748	43.280.319	53.155	181.795.308	106	470.706	5	72.036
2001	9.929	36.320.000	36.398	103.434.000	36	174.000	2	6.000
2002	11.634,1	42.518.874	42.632,2	145.372.988	56,4	238.235	25,6	66.320
2003	13.428,3	53.230.086	58.354,0	189.686.750	347,2	798.857	45,5	105.455
2004	16.256,2	67.977.317	53.854,7	183.980.137	185,0	621.990	80,7	216.312
2005	14.097,0	54.883.823	46.859,3	164.878.471	103,7	525.151	909,1	2.190.651
2006	15.615,6	70.882.194	63.322,1	231.093.955	164,8	749.428	398	1.318.029
2007	17.842,5	78.309.337	76.928,4	275.429.898	140,5	668.698	514,5	1.360.858
2008	14.932	69.400.281	67.874,6	250.907.107	133,5	1.498.127	1.037,8	2.229.440
2009	17.625,9	73.969.443	78.368,2	294.107.601	302,8	1.319.811	6.436,8	13.605.064
2010	15.919	74.882	69.938,4	289.538	495,5	2.074	4.904,9	12.519
2011	14.277,4	72.524	63.783,9	286.083	449,6	3.192	5.264,1	14.130
Média	14.687,0	49.243.256,7	59.846,71	168.438.486,36	219,55	589.189,05	1.783,6	1.766.401,2

Fonte: GPPAA, 2005a, 2006a, 2007a, 2012a, 2013a; INE, 2001, 2002

3.4 Unidades de transformação de subprodutos

A indústria de abate é geradora de quantidades assinaláveis de resíduos prejudiciais tanto para o meio ambiente como para a saúde humana, sendo obrigatoriamente tratados em Unidades de Transformação de Subprodutos (UTS) animais. Segundo o Regulamento (CE) n.º 1774/2002,

estes resíduos distinguem-se em resíduos de categoria 1, de categoria 2 e categoria 3. Além dos resíduos classificados nas diversas categorias, também os animais mortos nas explorações, nos centros de agrupamento, nos entrepostos e nas abegoarias deverão ser considerados um subproduto (Decreto-Lei nº 19/2011). Tendo em conta que estes animais representam “uma fonte potencial de riscos para a saúde pública e animal e para o ambiente” (Decreto-Lei nº 19/2011, p. 696), foi implementado em Portugal um Sistema de Recolha de Cadáveres de Animais Mortos na Exploração (SIRCA), que abrange apenas concelhos do Continente, de forma a encaminhar esses cadáveres diretamente para a inceneração (IFAP, 2010). Para o financiamento deste serviço, é cobrada uma taxa aos estabelecimentos de abate relativamente aos animais apresentados para abate (IFAP, 2011d). Estes estabelecimentos apenas estarão isentos

(...) do pagamento da taxa relativamente a animais que provenham de explorações em que os respetivos titulares, por si ou através de organizações de produtores, recorrendo ou não à prestação de serviços de terceiros, assegurem a recolha, o transporte, a eventual concentração em unidades intermédias aprovadas para o efeito e a destruição dos animais...mortos nas suas explorações (Decreto-Lei nº 19/2011, p. 697).

Para o tratamento de resíduos de categoria 1 e inceneração de cadáveres de bovinos existem em Portugal Continental duas unidades, sendo uma localizada na região Norte (Santa Maria da Feira) e outra na região Centro Sul (Coruche). Acrescentam-se a este conjunto UTS anexas a matadouros apenas com o fim de incinerar cadáveres estando situadas em Penafiel e Sousel. No que diz respeito às categorias 2 e 3, estes resíduos podem ser manipulados em Santa Maria da Feira e em Loures em empresas especializadas e em Vale de Cambra, Tomar e Sousel nos matadouros existentes nessas localidades (DGAV, 2013c-2013e).

3.5 Transporte

Nas cadeias de valor de produtos agrícolas, o transporte demonstra-se como um elemento essencial e indispensável tendo em conta que é a partir dele que ocorrem as ligações entre cada agente presente nas cadeias de valor (Baptista, 2007; MARM-GE, 2008). Além desta condição, as operações decorrentes do transporte de animais ou já da carne para consumo poderão influenciar direta ou indiretamente a qualidade do produto final pelo que deverão ser tomadas todas as medidas de forma a minorar o mais possível potenciais perigos que possam colocar em risco a saúde humana (Baptista, 2007). Ainda que o transporte esteja implícito em cada ligação entre cada agente, o modo como este se processa e o agente económico

responsável pelo produto é diferente, principalmente quando se efetuam transportes de animais vivos ou de carne fresca e refrigerada. Por este motivo, importa conhecer como se executa o transporte antes e depois do abate dos bovinos, o que se realiza de seguida.

3.5.1 Transporte de bovinos vivos

O transporte de animais vivos dentro do espaço comunitário sofreu várias modificações desde o início de 2007 com a aprovação do Regulamento (CE) nº 1/2005 que reitera as normas impostas durante a movimentação de animais, pretendendo ver cumprido o bem-estar animal durante todo o processo.

Os veículos para o transporte de animais vivos devem ser especificamente construídos para essa finalidade, de forma a evitar qualquer perigo de lesão ou sofrimento durante a movimentação dos mesmos. Antes do início da carga de animais no veículo, este deverá possuir alimento e água em quantidade suficiente para a duração da viagem. Após a garantia destas condições, torna-se necessário verificar se os bovinos estão aptos para serem movimentados, isto é, apenas os animais desprovidos de qualquer ferida, problema fisiológico ou patologia e de incapacidade de mobilidade autónoma poderão ser movimentados. Também não são elegíveis para transporte fêmeas gestantes cujo período de gestação tenha ultrapassado os 90%, fêmeas que pariram na semana anterior ao transporte, vitelos recém-nascidos com o umbigo por cicatrizar e vitelos com menos de dez dias caso a deslocação seja superior a 100 km. Os animais doentes ou feridos poderão ser movimentados desde que o transporte não signifique maior sofrimento para estes e que exista acompanhamento veterinário (CAP, 2008).

Cada condutor de veículos destinados ao transporte de animais vivos deverá possuir um certificado de aptidão profissional, minimizar a duração da movimentação e, caso sejam viagens de longa duração, realizar paragens durante o percurso (CAP, 2008). Relativamente aos custos antes do abate, ficam a cargo dos produtores.

3.5.2 Transporte de carne e produtos cárnicos

O transporte de carne fresca e refrigerada poderá ser o último elo de ligação entre a indústria e a comercialização, desde que não se proceda à transformação da carne em produtos cárnicos. Dada a proximidade ao consumo final, esta ligação tem como responsáveis as empresas de comercialização que adquirem os seus produtos à indústria. Como as empresas da GD não possuem frotas automóveis que possam realizar este serviço subcontratam empresas de

logística para o efetuar entre as plataformas logísticas de cada empresa até aos super e hipermercados, objetivando a minimização dos custos das primeiras (Jerónimo Martins, 2013; Sonae, 2013). Além do transporte, a GD poderá contratar às empresas de logística outros serviços como a armazenagem, controlo e gestão de *stocks* ou embalagem de produtos. Apesar de terem várias atividades, grande parte dos custos das empresas de logística está associado ao transporte de mercadorias (Carvalho, 2010).

Segundo Rushton e Oxley (1989, citado por Baptista, 2007) as características de cada produto alimentar, como o rácio volume/peso, rácio valor/peso e outras características especiais, influenciam o seu sistema de distribuição bem como os custos inerentes ao transporte. As características especiais, como por exemplo a embalagem utilizada para garantir que o produto não deteriore durante o transporte e manuseamento, são de extrema relevância aquando da movimentação de mercadorias devido não só à necessidade de garantir a segurança alimentar dos consumidores mas também pela determinação das condições em que os produtos são armazenados e a rapidez com que terão obrigatoriamente de ser distribuídos. A determinação dos custos do transporte executa-se através da dimensão do veículo utilizado, da distância percorrida deste e do tempo de permanência nos locais de abastecimento e descarga, sendo suportados pela GD e imputados ao preço pago pelo consumidor (Baptista, 2007; MARM-GE, 2008).

3.6 Distribuição

A distribuição alimentar representa o elo de ligação com o consumidor final. Esta poder-se-á realizar através de grossistas, do canal Hotel/Restaurante/*Catering* (HORECA), talhos, lojas e super e hipermercados. Dada a variedade de formas que pode assumir, entende-se a grande abrangência e representatividade deste sector.

No passado, os produtos alimentares eram vendidos maioritariamente em pequenos estabelecimentos de comércio, como mercearias e talhos, mas com a abertura em 1970 do primeiro supermercado em Portugal o sector da distribuição alimentar alterou-se profundamente. Após 1970, dá-se a expansão de super e hipermercados fundamentada pela

(...) forte diversidade da sua oferta dos denominados “bens de consumo corrente”, mais abrangente e a preços potencialmente inferiores em relação ao comércio tradicional, em especial pelos hipers, e alargada a segmentos de comércio especializado da venda de vestuário, a eletrodomésticos e a combustíveis rodoviários (AdC, 2010, p. 111).

Por estas razões foram e são muitas as empresas de menor dimensão que encerraram a sua atividade por falta de competitividade. Em 1985, a então Direção Geral de Concorrência e Preços (DGCP) realizou um inquérito à distribuição alimentar e seus fornecedores para apurar as práticas de comercialização. Após a realização do inquérito as situações mais denunciadas por parte dos fornecedores foram as seguintes:

(...) Seleção de fornecedores – cobrança de avultadas verbas para constarem da lista de potencial fornecedor; Custos de entrada – custos de referenciação de novos produtos (entrada em linha), variáveis e negociáveis loja a loja dentro da mesma cadeia, sendo novamente exigidos em situações de mudança de insígnia da loja (situações de aquisições de estabelecimentos por outra cadeia); Preços – exigência ao fornecedor, por parte da cadeia de distribuição, do diferencial de preço necessário para suportar movimentos de baixa de preços que permite a esta ser competitiva com cadeias concorrentes; Imposição ou dilação de prazos de pagamento com a ameaça de retirada dos produtos de todas as lojas das cadeias; Imposição de promoções; Imposição de “*rappel* incondicional”, isto é, sem qualquer contrapartida em termos de volume de vendas anual; Marcas do distribuidor (MDD) – utilização abusiva de “*facings*” (também denominados por “*look-alike*”) semelhantes aos das marcas dos fornecedores induzindo em erro os consumidores (AdC, 2010, p.58-59).

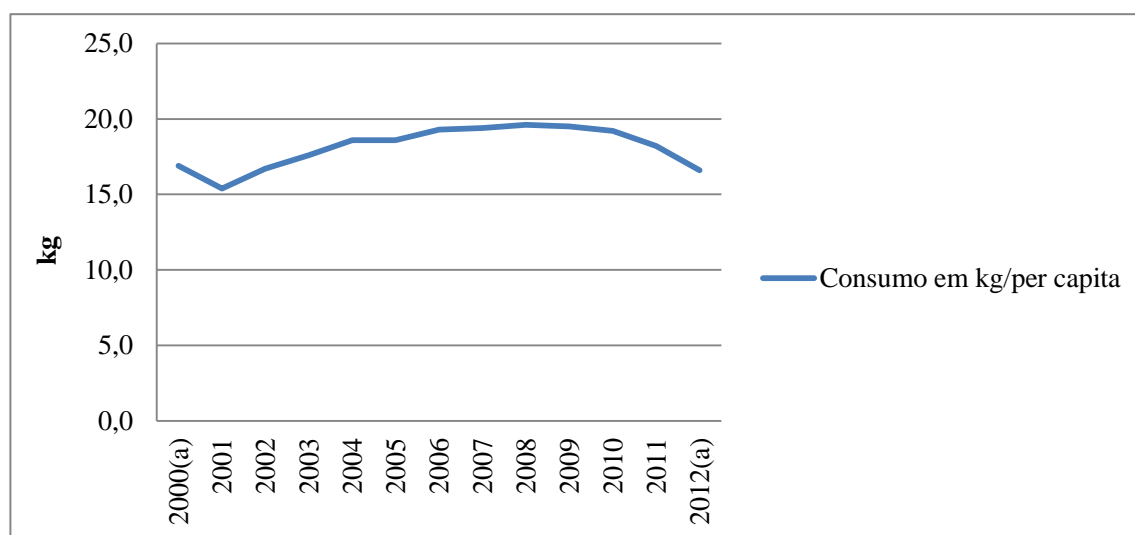
Depois da realização deste estudo decorreram várias iniciativas para tentar anular as queixas dos fornecedores através de autorregulação. Em 1997, a Confederação da Indústria Portuguesa (CIP) e a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) elaboraram um Código de Boas Práticas Comerciais que visava um melhor relacionamento económico entre os vários agentes das cadeias. Apesar de implementado o Código, algumas das denúncias obtidas pelo inquérito ainda hoje persistem (AdC, 2010).

3.7 Consumidor

O consumo total de carne em Portugal foi em 2012 de um milhão de toneladas, representando 16,6 kg de carne de bovino *per capita* (INE, 2013b). No período em análise, a população portuguesa diminuiu o consumo de carne de bovino em 2012 face a 2000, apresentando uma taxa de crescimento médio anual de cerca de -0,15%. Este decréscimo tem sido acompanhado por um maior consumo de carne de suínos e aves. Do consumo total de carnes, apenas 17%, em média, são referentes à carne de bovino (INE, 2002, 2005, 2006, 2007b, 2013b).

Em termos de consumo *per capita*⁵ de carne de bovino e após a crise sanitárias da BSE e febre aftosa em 2000 e 2001 que provocaram o maior decréscimo de consumo *per capita* de carne de bovino em Portugal (menos 1,5 kg de 2001 face ao ano 2000), o consumo desta carne aumentou até 2008, ano em que se obteve o maior consumo *per capita* (19,6 kg), tendo vindo novamente a decrescer desde 2009 (gráfico 12). O aumento de consumo de carnes de animais de capoeira e de suíno em detrimento da de bovino nos anos de 2005 a 2012 poderá estar relacionado com a possível alteração dos hábitos alimentares em virtude da crise económica vivida em Portugal e do maior conhecimento da relação entre a dieta alimentar e saúde.

Gráfico 12 - Evolução do consumo per capita de carne de bovino em Portugal



Fonte: INE, 2002, 2005, 2006, 2007b, 2013b; ^(a) dados provisórios

Chegados a esta fase podemos dizer que a realização do diagnóstico sectorial teve por objetivo o conhecimento mais detalhado dos agentes que participam na cadeia de carne de bovino em Portugal. Contudo, para realizar uma análise mais aprofundada do funcionamento da cadeia de carne de bovino em Portugal e sua caracterização, e perceber como funcionam as relações entre os vários agentes que nela participam, foi necessário complementar esta recolha de informação bibliográfica com informação primária, obtida por via de inquéritos. A partir deste diagnóstico, foi assim possível estruturar melhor a metodologia a seguir nesta

⁵ A capitação bruta anual, ou consumo *per capita*, é calculada da seguinte forma:

Capitação bruta anual = consumo humano bruto / população residente a meio do ano.

Relativamente ao consumo humano bruto, este é calculado da seguinte forma:

Consumo humano bruto = Utilização interna – Sementeira ou ovos para incubação – Perdas – Utilização industrial – Transformação industrial – Alimentação animal.

No caso específico do consumo *per capita* de carne de bovino é incluída a carne aprovada para consumo (carne disponível para consumo expressa em kg de peso limpo) e também a carne existente em produtos processados à base de carne (INE, 2014).

dissertação, em particular que agentes intervenientes nesta cadeia inquirir e que inquéritos a realizar. No ponto seguinte daremos então conta da metodologia que seguimos neste trabalho.

4. Metodologia

Uma análise da cadeia de valor exaustiva e rigorosa, exige, como fontes principais, informação secundária, literatura relevante, e informação primária nomeadamente por via da implementação de inquéritos, grupos de discussão, entre outros. Tal como referido na revisão bibliográfica, uma análise da cadeia de valor realiza-se frequentemente através da formação de uma equipa que inclua um representante de cada empresa. Neste estudo, tal metodologia de análise não foi possível, não só porque o sector em causa não estava disponível para, nesta fase, disponibilizar um elemento e criar-se uma equipa coerente mas também face ao tempo disponível. Pelo facto de não ser possível obter toda a informação pretendida através de dados publicados, foi necessária a recolha de informação primária nomeadamente por via da realização de inquéritos a empresas da indústria de abate e transformação e da distribuição moderna. Pretendeu-se com os inquéritos conhecer também as atitudes, o modo de funcionamento e as estratégias de atuação de mercado das empresas inquiridas. A seleção da amostra a inquirir realizou-se através de julgamento, sendo por isso designada de amostra não probabilística por julgamento ou por intenção, com o intuito de obter uma amostra representativa nos sectores a inquirir.

Partindo do conceito de cadeia de valor de Porter (1985), procurámos analisar a cadeia de valor da carne de bovino em Portugal, seguindo uma metodologia que procura ser uma combinação das metodologias seguidas por Simons et al. (2003), Taylor (2005), Zokaei et al. (2006), Francis et al. (2008) e OPA (2009). Foi fundamental para a implementação desta metodologia e definição dos circuitos a análise do diagnóstico sectorial que acabámos de apresentar. Assim, a análise da cadeia de valor da carne de bovino aqui seguida incluiu uma análise exaustiva dos vários agentes intervenientes na cadeia de carne de bovino, e que envolve:

Produção

Neste ponto procura-se caraterizar a produção de bovinos em Portugal, através da análise ao efetivo bovino nacional através do número de animais e da sua distribuição geográfica bem como a caracterização das explorações em número, incluindo dimensões médias. Acrescenta-se ainda uma análise aos custos de produção e aos preços por kg de carcaça. Tornou-se igualmente necessário o estudo dos níveis de apoios/ajudas no âmbito da PAC bem como das associações existentes. Toda esta informação foi obtida através de informação publicada e que se apresentou no ponto anterior.

Indústria de abate e transformação

Relativamente à transformação foi aqui incluída informação relativa ao modo de abate dos animais, tornando-se relevante analisar as quantidades obtidas, a tecnologia normalmente utilizada, os custos associados e principais *inputs* ou fatores de produção utilizados, o número de trabalhadores afetos a estas unidades, a proporção da produção que é abatida na região onde se insere a exploração de bovinos e a proporção da que é abatida no exterior e, por fim, a importância económica em termos quantitativos e qualitativos das exportações. É igualmente de todo o interesse conhecer o modo de funcionamento das empresas, as suas estratégias de atuação e as relações a montante e a jusante. A informação relativa aos custos e principais *inputs*, ao número de trabalhadores, à proporção da produção que é abatida na região onde se insere a exploração e à proporção da que é abatida no exterior, ao funcionamento das empresas, relações comerciais e estratégias de atuação foi obtida por via de inquérito. Toda a restante informação obteve-se através de informação publicada.

Transporte

No que diz respeito ao transporte, é feita a análise da movimentação de animais antes da unidade de abate e da carne depois da unidade de abate, interessando entender como se processa e qual a importância do transporte na cadeia. Importa também conhecer quais os custos de transporte, como evoluem e quem os assume. Para se conhecer quais são estes custos, como evoluem e quem os assume, bem como mais alguns aspetos, as empresas de indústria abate e transformação e as de distribuição foram inquiridas.

Distribuição

No que toca à distribuição quis-se conhecer como se distribui a carne, quais as proporções destinadas ao mercado interno e externo, e quais as quantidades comercializadas via grandes superfícies – embalada e nos próprios talhos – e via talhos de pequena dimensão. Pretendia-se também perceber o modo de funcionamento das relações com os intervenientes a montante na cadeia e da relação com o mercado. Dado que as informações que aqui se queriam obter carecem de publicação, tornou-se necessário recolher estes dados junto das empresas inquiridas. Pretendia-se, no início, a realização de inquéritos às grandes superfícies bem como a talhos. Contudo, a falta de uma lista que permitisse a escolha aleatória de talhos (não sendo possível seleccioná-los pela sua representatividade no mercado visto não serem conhecidas as quantidades comercializadas por cada um) não permitiu no tempo disponível para conclusão desta dissertação a realização de inquéritos a estas unidades de comercialização. Dada esta

realidade, apenas foi possível inquirir as grandes superfícies, não tendo sido possível obter as quantidades comercializadas (quer embalada quer vendida nos próprios talhos) e os custos associados à carne de bovino, dadas as reservas das empresas inquiridas face a estas matérias.

Consumo final

Para melhor compreender os hábitos de compra do consumidor português, foi importante estudar o nível de consumo da carne de bovino em Portugal, em termos de quantidade consumida total e *per capita*. Para completar a análise do consumo final foi realizada a caracterização dos preços ao consumidor de carne de bovino. A informação sobre o consumidor foi obtida através de informação publicada. Note-se que os preços ao consumidor foram obtidos junto das grandes superfícies.

Regulamentação

Relativamente à regulamentação, procurámos identificar a legislação existente em todas as fases da cadeia e que foram sendo referidas sempre que necessário. Em anexo, inclui-se uma lista de alguns dos principais regulamentos que regulam esta cadeia (anexo 6).

Estrutura de mercado

O produto é transacionado em cada estágio ou fase da cadeia (mercado da produção, mercado de transformação/intermediário, mercado de exportação, mercado retalhista, ...), coexistindo ao longo da cadeia várias estruturas de mercado. Foi necessário conhecer a estrutura do mercado em cada fase, em particular, se existem muitos compradores e vendedores, como se determinam os preços e se os animais vivos e as carcaças são vendidos sob contrato ou em leilão. Foram, assim, identificados dois circuitos comerciais de carne de bovino, o circuito de peças e o circuito de fatiados.

A análise da cadeia de valor conclui-se apresentando os principais resultados e tentando identificar margens de comercialização entre os vários níveis bem como principais fragilidades e pontos a melhorar, e ainda os principais aspetos positivos.

4.1 Construção e implementação dos inquéritos

Uma vez que parte da informação necessária à análise não estava disponível, e visto esta ser essencial para a concretização dos objetivos da presente dissertação, foi necessária a realização de inquéritos à indústria de abate e transformação (anexo 7) e à distribuição moderna (anexo 8). Estes inquéritos seguiram a metodologia de construção de inquéritos

(anexo 9) de Malhotra (2007) e utilizou-se ainda como fonte de informação essencial três trabalhos distintos (Bonney, Clark, Collins, Dent e Fearne, 2009, OPA, 2009 e, por fim, Projecto Agro 422, 2007).

Os inquéritos à indústria de abate e transformação e à distribuição estão essencialmente divididos em três secções que procuram recolher informação sobre: (i) prestação de serviços, compra de animais para abate, compra e venda de carne de bovino; (ii) principais funções desempenhadas, e (iii) atitudes, opiniões, desempenho da empresa na cadeia.

As atitudes e opiniões quer da indústria de abate e transformação quer da GD relativamente às relações comerciais, à estratégia empresarial e ao fluxo de informação na cadeia foram avaliadas com base numa escala de Likert (1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo totalmente), pretendendo-se estimar o grau de concordância com diferentes afirmações. Procurou-se também avaliar o conhecimento da indústria de abate e transformação e da GD relativamente às preferências do consumidor no que à carne de bovino diz respeito, com base em escalas de importância (1 – Nada importante, 2 – Pouco importante, 3 – Importante, 4 – Muito importante, 5 – Extremamente importante) (Malhotra, 2007).

Saliente-se que antes da implementação final dos inquéritos se realizou um pré-teste no sentido de confirmar se as questões incluídas faziam sentido, verificar se a taxa de não resposta ou de escolha da opção não sabe/ não responde, era elevada, entre outras. Só depois deste pré-teste se obteve o formato final do inquérito e se iniciou a sua implementação.

A recolha de dados realizou-se através da deslocação do autor às empresas inquiridas entre Fevereiro e Abril de 2014. Tal como referido anteriormente, a amostra deste estudo é uma amostra não probabilística por julgamento, julgamento esse que será explicado de seguida. Foram seleccionadas 11 unidades de abate (matadouros) que, em conjunto, totalizavam 55% do volume de abate de Portugal Continental em 2012 (IFAP, 2012a), mas apenas oito acabaram por ser entrevistados⁶. No que respeita à indústria de transformação, não foi possível quantificar o volume comercializado, tendo sido indicado pela DGAV as três empresas mais representativas nesta atividade em âmbitos geográficos distintos. Na distribuição moderna, foram contactadas as empresas que em 2011 se encontravam nos cinco primeiros lugares do top 10 de volume de negócios alimentar (APED, 2012), apenas tendo respondido três mas

⁶ O facto pelo qual não se realizou o inquérito às restantes empresas, deve-se a várias questões internas que requeriam a permissão das administrações dessas empresas para a resposta ao inquérito, nunca tendo sido obtida qualquer resposta.

com elevada representatividade no nosso país (cerca de 80% do volume de negócios alimentar em 2011).

Estas empresas inquiridas (unidades de abate/transformação e GD), asseguram cerca de 59 mil postos de trabalho (grande maioria afetos às empresas de GD). Segundo a Recomendação (CE) nº 361/2003 que se refere às dimensões das empresas, é possível aferir que foram inquiridas três pequenas empresas, seis médias empresas e cinco grandes empresas (tabela 11). Por desconhecimento das pessoas inquiridas na indústria de abate/transformação ou pela reserva das mesmas, não foi possível quantificar o volume de negócios destas empresas. As empresas da GD inquiridas representam cerca de oito mil milhões de euros em volume de negócios na área alimentar.

Tabela 11 - Dimensões das empresas inquiridas

Dimensão da empresa	Indústria de abate e transformação	Distribuição
Pequena empresa	3	
Média empresa	6	
Grande empresa	2	3

Para a análise de resultados foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 22. Numa primeira fase, a análise de dados consistiu na realização de uma análise descritiva de todas as variáveis dos inquéritos. Posteriormente, nas questões afetas à cadeia foram realizados testes de Levene e testes *t-student* sobre diferentes variáveis. O teste de Levene foi utilizado para conhecer a homogeneidade das variâncias, enquanto o teste *t-student* foi utilizado para saber se existem diferenças significativas entre os diferentes valores médios obtidos. O teste *t-student* levado a cabo com um nível de significância de 0,05 tem as seguintes hipóteses:

$$H_0 = \text{Não existem diferenças significativas Vs } H_1 = \text{Existem diferenças significativas}$$

$$\text{Se } p\text{-value} > 0,05 \text{ não se rejeita } H_0; \text{ Se } p\text{-value} < 0,05 \text{ rejeita-se } H_0$$

De seguida, são apresentados os resultados dos inquéritos à indústria de abate e de transformação e à GD, inquéritos cuja construção e implementação seguiram a metodologia aqui explicitada.

5. Resultados

Antes de se proceder à apresentação dos resultados, importa realçar que foram identificados dois circuitos de venda de carne de bovino (permitindo assim a análise posterior da estrutura de custos e proveitos), um no qual a indústria de abate apenas funciona como prestadora de serviços (circuito de fatiados) e noutro onde intervém na comercialização da carne através da compra de animais para abate e posterior comercialização de carne (circuito de peças). Além disso, a especificidade de cada circuito determina o número de ações de compra e venda, sendo menor no circuito de fatiados pelo facto da GD realizar contratos diretamente com o sector da produção, nomeadamente com explorações de cria. No caso específico da indústria de transformação, note-se que esta se abastece nos dois circuitos. Acrescenta-se também que cada circuito tem um “animal-tipo” consoante a finalidade a que se destina: vitelão no caso do circuito de fatiados (abatido entre 8 e 12 meses de idade) e novilho (abatido entre 12 e 24 meses de idade) no caso do circuito de peças (figura 4). Ao longo desta figura, são encontradas várias percentagens obtidas nos inquéritos por nós realizados representando o modo e o destino de escoamento da carne a partir da indústria de abate e transformação quer no circuito de peças quer no circuito de fatiados.

Fonte: Elaborado com base nos inquéritos realizados neste trabalho



A identificação da estrutura de custos em cada sector torna-se bastante relevante, tendo em conta que é a partir dela que se irá perceber como evoluem estes custos ao longo da cadeia. No sector da produção de bovinos de carne foram contemplados os custos específicos (alimentação, outros custos e custo do vitelo - apenas no circuito de peças) e os custos não específicos (manutenção e reparação de máquinas e instalações, mão-de-obra contratada, seguros, água e energia – gasóleo e eletricidade) (CE-DGAGR, 2013a). No sector da indústria foram considerados os custos de abate (energia, mão-de-obra e outros custos como higiene), os custos de desmancha (energia, mão-de-obra, outros custos, embalagens) e, por fim, o transporte. É de salientar que no circuito de fatiados, onde a indústria funciona somente como prestadora de serviços é pago um preço pela prestação de serviços quer pelo abate quer pela desmancha da carne pelo apresentante. Por fim, na distribuição foram considerados os desperdícios na loja, custos na loja, mão-de-obra, plataforma logística, transporte e outros custos (seguros, eletricidade, água, entre outros) (figura 5).

Figura 5 - Estrutura de custos por sector da cadeia de carne de bovino



Apresentaremos os nossos resultados divididos em duas secções fundamentais. Uma primeira com a caracterização das atividades levadas a cabo quer pela indústria quer pela distribuição e uma segunda que analisa os resultados obtidos relativamente às relações comerciais, às estratégias empresariais e ao fluxo de informação na cadeia. Neste sentido, na primeira secção os resultados são apresentados por grupo de agente inquirido enquanto na segunda esta análise é apresentada conjuntamente.

5.1 Resultados dos inquéritos à indústria de abate e transformação

Neste grupo foram inquiridas oito unidades de abate e três unidades de transformação. Estas empresas inquiridas da indústria de abate e transformação localizam-se em grande parte na região do Ribatejo e Oeste (36%), estando as restantes situadas no Entre Douro e Minho (18%), Alentejo (18%), Beira Litoral (18%) e Beira Interior (10%) (tabela 12). As unidades de abate inquiridas representaram em 2012, 35% das cabeças de bovinos abatidas em Portugal e aprovadas para consumo. No que às unidades de transformação diz respeito, não foi possível quantificar a sua representatividade, tendo sido indicadas pela DGAV como aquelas que mais produziram nas suas regiões.

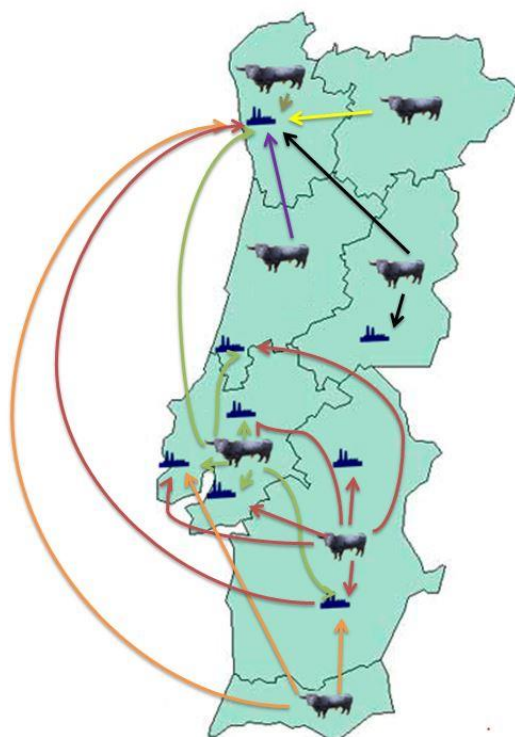
Tabela 12 - Unidades de abate/transformação inquiridas

Região agrária	Número de empresas
Entre Douro e Minho	2
Beira Interior	1
Beira Litoral	2
Ribatejo e Oeste	4
Alentejo	2

Relativamente às unidades de abate sabe-se que podem ter vários formatos, tendo em conta que poderão ser: (i) apenas prestadores de serviços, (ii) adquirir animais para abate e posterior comercialização, ou (iii) desempenhar ambas as funções. É de relembrar que quando prestam serviços, a indústria de abate apenas abate os animais, não sendo responsável pela sua comercialização. Na situação em que as unidades de abate compram animais para elas próprias os abaterem, são elas as responsáveis pela comercialização da carne de bovino. Foram identificadas quatro situações em que as unidades de abate somente prestam serviços, três em que ambas as funções ocorrem e um único caso onde apenas se realiza a compra de animais.

A escolha do local de abate dos bovinos por parte dos produtores é feita consoante as suas preferências ou consoante as preferências da empresa com a qual os produtores têm um contrato, existindo assim a hipótese, ou não, de movimentação dos animais da região agrária onde são criados para outras onde serão mais tarde abatidos (figura 6). Constatou-se que existem dois matadouros que se abastecem unicamente numa região, cinco em mais do que uma e um que se abastece em todas as regiões agrárias do Continente. As regiões agrárias que mais fornecem a indústria de abate são a região do Alentejo e a região do Ribatejo e Oeste, representando em média 63% e 44%, respetivamente. Pese embora se saiba que existe uma empresa que abate animais provenientes de todas as regiões, não se conseguiu quantificar o peso que cada uma tem.

Figura 6 - Fluxo dos bovinos da região de produção até à unidade de abate⁷



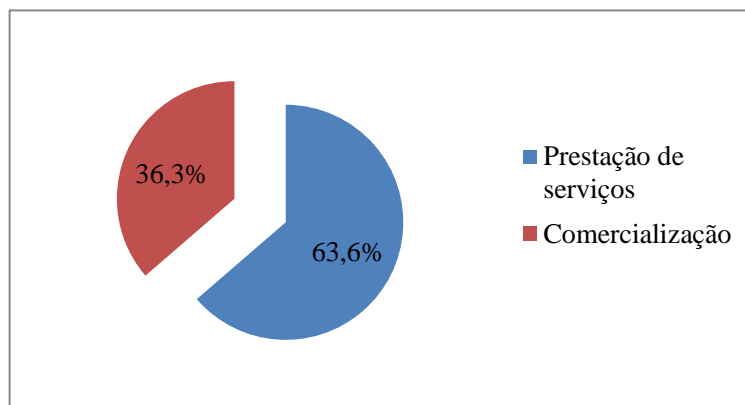
Legenda: — Entre Douro e Minho, — Trás-os-Montes, — Beira Interior, — Beira Litoral, — Ribatejo e Oeste, — Alentejo, — Algarve

Da totalidade da carne de bovino que os matadouros operam, conclui-se que 64% é relativa à atividade de prestação de serviços e 36% destinadas à comercialização pelo próprio matadouro (gráfico 13). Nas situações em que os matadouros realizam ambas as funções,

⁷ O mapa original foi readaptado para corresponder à finalidade da figura 4. Foi retirado da seguinte fonte: http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/estudo_agricultura/cap_2_a.html

constatou-se a preponderância que a prestação de serviços tem face à comercialização, variando entre 60 e 95%.

Gráfico 13 - Proporção da carne destinada à prestação de serviços e à comercialização



No que toca aos preços médios recebidos à saída do matadouro pela carne de bovino, é possível concluir que em certos casos não existe diferenciação entre o preço da prestação de serviços e o preço quando o matadouro efetua a comercialização da carne. O preço mais observado foi de 4,30 €/kg de carcaça.

No primeiro ponto deste capítulo (ponto 5 – Resultados) procedeu-se à identificação dos circuitos a ser estudados neste trabalho. Importa relembrar que no circuito de fatiados, a indústria de abate e transformação funciona como prestadora de serviços, e que no circuito de peças, a indústria de abate e transformação adquire animais para abate e transformação para posterior comercialização. Dadas estas diferenças entre as funções desempenhadas pela indústria em cada um dos circuitos, também os valores associados ao abate serão diferentes.

Para abater um bovino torna-se necessário o pagamento de várias taxas, sendo elas a taxa de resíduos, a taxa de inspeção sanitária e a taxa SIRCA. É de salientar que quer a taxa SIRCA (Decreto-Lei nº 19/2011) quer a taxa de inspeção sanitária são legisladas. A taxa de inspeção sanitária possui um valor estabelecido por cabeça de 5€ caso seja um bovino adulto e de 2€ caso seja um bovino jovem (Regulamento (CE) nº 882/2004). Note-se que o pagamento de taxas é obrigatório em qualquer um dos circuitos identificados.

No que toca aos custos de abate, existe uma elevada reserva face à indicação dos mesmos já que praticamente a totalidade dos inquiridos refere não ter conhecimento dos custos de abate em €/kg de carcaça, nem tão pouco quais são esses custos por animal. A grande parte dos matadouros apenas possui calculados os custos totais da sua atividade, não conseguindo fazer a distinção entre o custo de abate de cada uma das diferentes espécies que abate. Pretendia-se

saber inicialmente se os matadouros conseguiriam fazer a distinção do custo de abate em custo de energia, de mão-de-obra e de outros custos como a higiene. Foi-nos indicado que o custo total de abate de um bovino seria de 0,21€/kg de carcaça.

Torna-se agora possível, realizar a distinção entre os valores envolvidos no abate no circuito de fatiados e no circuito de peças. No caso do circuito de fatiados, será cobrado ao apresentante um valor pela prestação de serviços assim como as taxas obrigatórias para o abate. É de salientar que o valor da prestação de serviços já inclui os custos de abate (energia, mão-de-obra e outros custos). É de relembrar que neste circuito, o “animal-tipo” é um animal jovem sendo por isso utilizado um valor de taxa de inspecção sanitária igual a 2€. O custo do abate neste circuito apresenta-se da seguinte forma:

$$\text{Custo do abate no circuito de fatiados (€/kg carcaça)} = 0,255\text{€/kg carcaça (prestação de serviços)} + 0,03\text{€/kg carcaça (taxa de resíduos)} + 0,038\text{€/kg carcaça (taxa SIRCA)} + 0,0109\text{€/kg carcaça} \left(\frac{\text{taxa de inspecção sanitária (€/carcaça)}}{\text{peso de carcaça (kg de carcaça)}} \right)^8$$

Com base nos valores indicados pelos inquéritos, é possível indicar que a margem líquida de um matadouro prestador de serviços é de 0,045€/kg carcaça.

No caso do circuito de peças, o valor do abate contemplará os custos de abate (energia, mão-de-obra e outros custos) e as taxas obrigatórias. É de relembrar que neste circuito, o “animal-tipo” é um animal adulto sendo por isso utilizado um valor de taxa de inspecção sanitária igual a 5€. Neste circuito, o custo de abate representa-se do seguinte modo:

$$\text{Custo do abate no circuito de peças (€/kg carcaça)} = 0,21\text{€/kg carcaça (custos de energia, mão-de-obra, outros custos)} + 0,03\text{€/kg carcaça (taxa de resíduos)} + 0,038\text{€/kg carcaça (taxa SIRCA)} + 0,017\text{€/kg carcaça} \left(\frac{\text{taxa de inspecção sanitária (€/carcaça)}}{\text{peso de carcaça (kg de carcaça)}} \right)^9$$

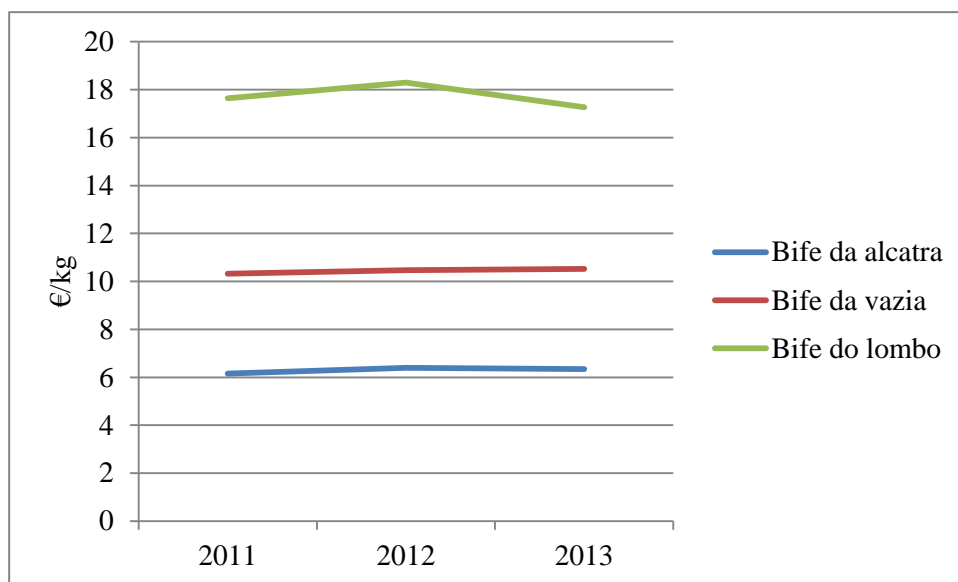
Tal como no abate, também na desmancha (e corte fino), foi possível diferenciar entre empresas que somente prestam serviços e empresas que comercializam os seus próprios produtos. No que diz respeito a empresas prestadoras de serviços o custo referido nos inquéritos foi de 0,61€/kg carcaça (sem distinção entre peças de carne). Este valor também contempla os custos da própria sala de desmancha (energia, mão-de-obra e outros custos), os quais não se conseguiram obter, não sendo por isso possível o cálculo da margem líquida.

⁸ Cálculo efetuado assumindo um vitelão para abate com um peso médio de 183kg.

⁹ Cálculo efetuado assumindo um novilho para abate com um peso médio de 299kg.

Por outro lado, nas empresas da indústria de transformação onde se realizam a comercialização dos próprios produtos foram indicados os seguintes preços médios: bife da alcatra 6,30€/kg; bife da vazia 10,44€/kg; bife do lombo 17,74€/kg (gráfico 14). Os preços médios recebidos pela indústria de transformação não serão motivo de análise, visto não ter sido possível obter o valor por kg de carcaça.

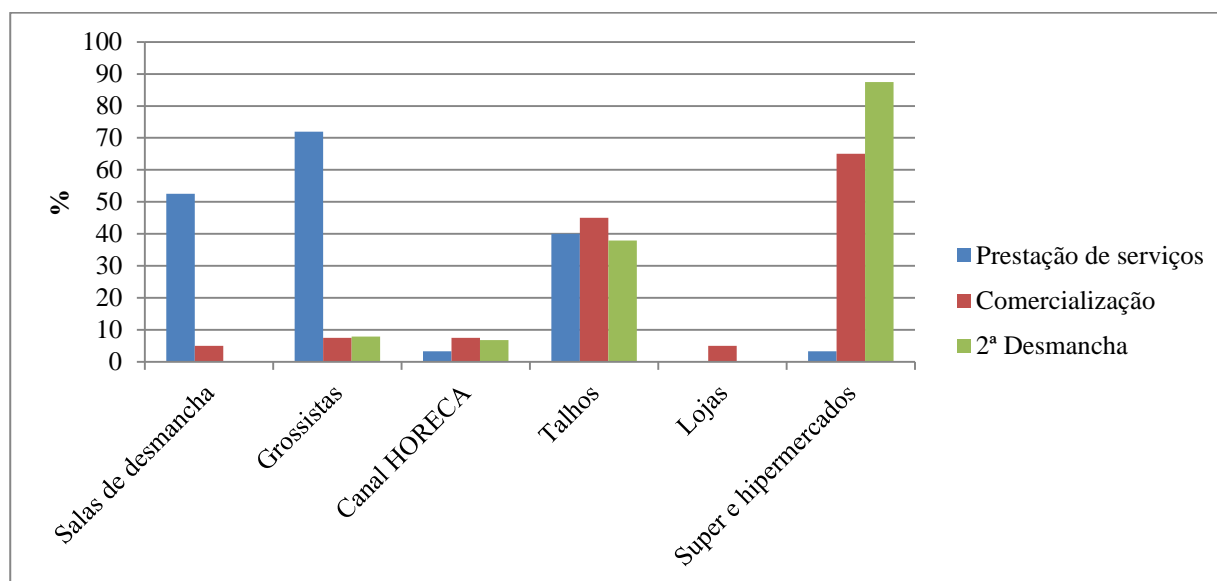
Gráfico 14 - Preços médios anuais recebidos pela indústria de transformação por produtos fatiados



Tal como na questão dos custos do abate de bovinos, não se conseguiu quantificar os custos associados à desmancha da carne de bovino pelos motivos mencionados anteriormente. Foi, contudo, referido por uma empresa, que o custo total da desmancha varia entre 1,75-2€/kg de carcaça. Comparativamente ao valor previamente apresentado pela desmancha numa empresa prestadora de serviços (0,61€/kg carcaça) parece-nos que o valor de 1,75-2€/kg é demasiado elevado, não tendo sido possível confirmar a sua veracidade. Será, por isso, utilizado o valor de 0,61€/kg carcaça em ambos os circuitos.

De acordo com o gráfico 15, podemos confirmar que a carne que resulta do abate de animais em empresas prestadoras de serviços distribui-se principalmente por grossistas (72%), salas de desmancha (52,5%) e talhos (40,1%), com maior relevância para o primeiro. Relativamente à comercialização e à segunda desmancha, constata-se que a carne de bovino se destina em grande parte a super e hipermercados (87,5%), mas também a talhos (37,89%).

Gráfico 15 - Destino da carne de bovino após a prestação de serviços, comercialização ou 2ª desmancha em valor médio



O modo de escoamento da carne de bovino poder-se-á fazer de três formas, meias carcaças, quartos de carcaça e desmanchada, sendo a mais frequente os quartos de carcaça. Em termos de importância dentro dos volumes escoados, são de salientar as meias carcaças (tabela 13).

Tabela 13 - Escoamento da carne de bovino através da prestação de serviços e comercialização

Modo de escoamento	Prestação de serviços		Comercialização	
	Nº de respostas	Peso médio das formas de escoamento (%)	Nº de respostas	Peso médio das formas de escoamento (%)
Meias carcaças	3	78,33	1	100
Quartos de carcaça	5	68	3	91,67
Desmanchada	1	25	1	25

No que diz respeito ao transporte da carne de bovino até à comercialização, conclui-se que nove das onze empresas da indústria de abate e transformação inquiridas são responsáveis por este transporte. Dentro deste conjunto de empresas, figuram duas que apenas prestam serviços. Algumas das empresas, quando questionadas acerca do custo de transporte, disseram que este custo varia consoante a carga que o veículo transporta. Ainda assim, o custo de transporte máximo identificado foi de 0,12€/kg e o mínimo de 0,05€/kg, representando em média 0,07€/kg.

Compra de animais

As empresas que compram animais para abate e posterior comercialização poderão adquirir bovinos a produtores individuais, a OP ou a ambos. Quando questionadas acerca do seu fornecedor de bovinos, três responderam que adquirem animais a produtores individuais e uma que adquire animais tanto a produtores individuais como também a OP. Na única empresa onde se adquire animais pelas duas vias possíveis, a compra de animais a produtores individuais e a OP representa 70 e 30%, respetivamente.

Salas de desmancha

Todos os matadouros que possuem sala de desmancha em funcionamento assim como as empresas que se dedicam exclusivamente a esta atividade responderam afirmativamente quando questionadas sobre a elaboração de produtos à base de carne e preparados de carne com carne de bovino (nomeadamente hambúrgueres, almôndegas, salsichas, panados e espetadas).

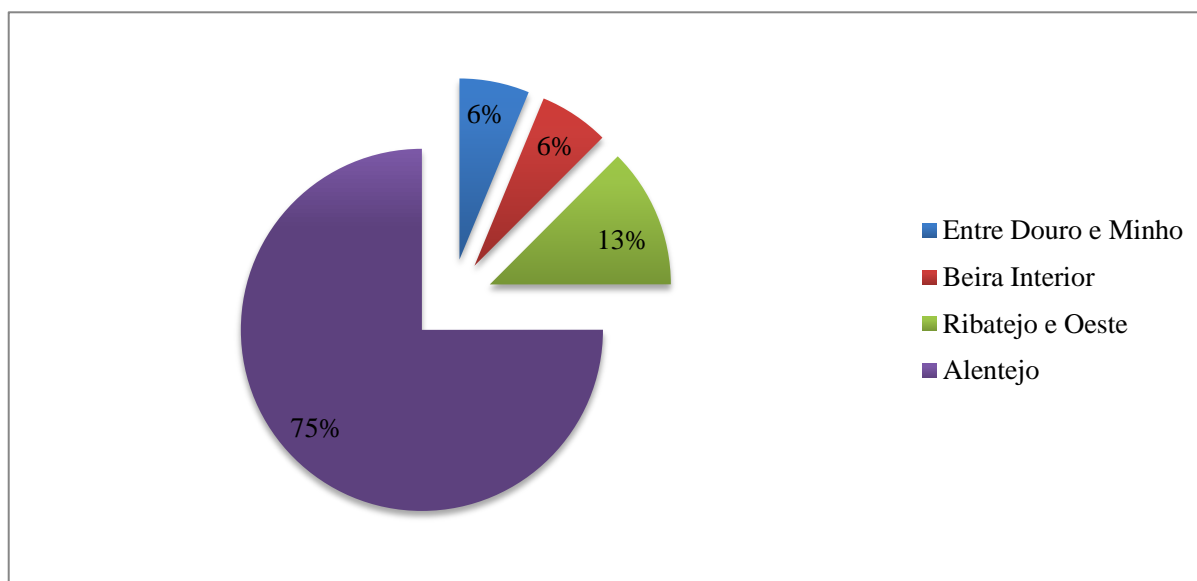
5.2 Resultados do inquérito à distribuição

Na distribuição moderna, foram contactadas as empresas que em 2011 se encontravam nos cinco primeiros lugares do top 10 de volume de negócios alimentar (APED, 2012), apenas tendo respondido três mas com elevada representatividade no nosso país. Estas empresas foram questionadas acerca das operações que desenvolvem. Todas as empresas afirmam que realizam o corte, o embalamento e produtos transformados a partir da carne de bovino. No que à desmancha da carne diz respeito, somente uma das empresas não a efetua.

Quando questionadas acerca das entidades a quem as empresas inquiridas adquirem carne de bovino, todas elas referem ser junto de produtores individuais, de OP, de matadouros, de salas de desmancha e de importadores. Os grossistas são o único agente não utilizado pelas empresas de distribuição aqui inquiridas.

No que se refere à origem geográfica de compra de carne de bovino pelas empresas de distribuição, foi possível constatar que se abastecem essencialmente nas regiões do Alentejo (75%) e Ribatejo e Oeste (13%), havendo um caso que além destas regiões também utiliza as regiões de Entre Douro e Minho (6%) e Beira Interior (6%) (gráfico 16).

Gráfico 16 - Regiões agrárias de aquisição da carne de bovino das empresas da distribuição



Em termos de número de fornecedores nacionais com que lidam, as empresas inquiridas embora apresentando alguma diferença (uma tem 5, outra 15), abastecem-se junto de vários fornecedores. Isto poderá ser, reflexo da falta de capacidade de cada um por si só assegurar o fornecimento mas também poderá ser uma estratégia comercial das empresas inquiridas. Relativamente a fornecedores estrangeiros, existem também vários fornecedores destas empresas (6 e 7). No entender das empresas de distribuição moderna, o número de fornecedores que possuem é na sua maioria adequado (66,7%), existindo somente uma empresa que considera que possui muitos fornecedores relativamente ao volume comercializado.

A seleção de fornecedores por parte das empresas da distribuição moderna inquiridas pode ser por via da iniciativa da empresa, do fornecedor que aborda a empresa ou uma mistura das duas situações.

O estabelecimento das condições de fornecimento varia de empresa para empresa. Foram identificadas as seguintes condições:

- Negociação de preços pagos ao fornecedor consoante as condições de mercado;
- Acordo de preço fixo anual;
- Estabelecimento de contratos ou cadernos de encargos ligados à produção;
- Auditorias ao fornecedor;
- Negociação através da quantidade fornecida.

Quando as empresas de distribuição foram questionadas acerca da frequência de compra de carne de bovino, todas afirmaram que o fazem diariamente. Os modos de compra de carne mais utilizados por estas empresas são as meias carcaças e as peças de talho. Relativamente às outras formas de compra, é possível a aquisição de carne de bovino em quartos de carcaça e cuvetizada, bem como de carne processada. Somente uma empresa referiu o peso que os diferentes modos de compra assumem, representando as peças de talho 55%, a carne processada 30% e as meias carcaças 15%.

Nas grandes superfícies existe uma grande variedade de produtos alimentares. A carne de bovino é comercializada embalada, não embalada e através de produtos transformados. No que toca à diferenciação de produtos, esta realiza-se sempre pela antecipação das empresas do que o mercado está a exigir através da avaliação de forma sistemática das exigências/tendências do mercado.

No que diz respeito aos preços médios pagos pelo consumidor pela carne de bovino, é possível concluir que não existe diferenciação entre o preço da carne embalada e da carne não embalada. O preço médio do bife de alcatra foi de 10€/kg, do bife da vazia 13,5€/kg e do bife do lombo 15,5€/kg (tabela 14).

Tabela 14 - Preços pagos pelo consumidor em diversos produtos de carne de bovino

Produtos	Preços (€/kg)		
	Médio	Mínimo	Máximo
Bife de alcatra	10	6,5	11
Bife da vazia	13,5	12,5	15
Bife do lombo	15,5	14,5	16

No que concerne aos custos quer da carne de bovino embalada quer da não embalada, não foi possível obter nenhuma informação dada a elevada reserva relativamente à indicação dos mesmos por parte das empresas de distribuição inquiridas.

No que respeita ao transporte da carne de bovino do fornecedor até à loja, as empresas da GD de maior dimensão são responsáveis por esse transporte assumindo os seus custos, situação esta não identificada nas empresas de menor dimensão sendo o transporte assegurado pelo fornecedor assim como os seus custos.

5.3 Relações comerciais na cadeia de carne de bovino

De acordo com as respostas obtidas podemos dizer que a cadeia de carne de bovino se caracteriza por ter agentes da indústria de abate e transformação e da distribuição que procuram ter estratégias para reduzir a incerteza, para desenvolver uma vantagem competitiva de longo prazo e procuram conseguir negócios gerados pela cadeia. No que diz respeito aos contratos celebrados com a indústria e com a distribuição, não existe grande informalidade e flexibilidade. Note-se que relativamente à clareza dos contratos, enquanto estes parecem estar perfeitamente claros no entender da distribuição, a indústria de abate e transformação não tem a mesma opinião. De salientar igualmente que enquanto a distribuição partilha os riscos e os benefícios com outras empresas da cadeia tal não é o caso da indústria de abate e transformação, podendo evidenciar o maior poder negocial da distribuição face aos agentes a montante. Esta evidência parece igualmente ser confirmada quando existem desacordos/conflitos, uma vez que os agentes da distribuição aqui inquiridos consideram que estes são resolvidos de forma justa e sem impactos nas relações comerciais, enquanto os agentes da indústria de transformação e abate em média discordam desta afirmação. É contudo de salientar que no que se refere às relações comerciais, apenas foi possível encontrar diferenças significativas entre valores médios dados pela distribuição e pela indústria relativamente à clareza dos contratos (tabela 15).

Tabela 15 - Relações comerciais na cadeia: grau de concordância

Afirmações	Indústria	Distribuição	p-value
A minha empresa empenha-se totalmente para conseguir negócios gerados pela cadeia ¹	4,55	5,00	0,541
A minha empresa partilha totalmente os riscos e benefícios com outras empresas da cadeia ²	2,91	4,00	0,238
A minha empresa colabora para desenvolver uma vantagem competitiva de longo prazo ²	4,64	5,00	0,104
A minha empresa colabora para reduzir a incerteza (exemplo: planeamento e previsão) ¹	4,82	5,00	0,464
Os nossos contratos ou acordos de prestação de serviços são informais e flexíveis ¹	3,09	2,33	0,393
Os nossos contratos são perfeitamente claros ²	3,20	5,00	0,027
Os desacordos/conflitos são resolvidos de forma justa, sem impacto nas relações comerciais ¹	2,90	5,00	0,129

¹ variâncias iguais assumidas; ² variâncias iguais não assumidas

No que diz respeito às relações com fornecedores e clientes, quer a indústria quer a distribuição reconhecem que fornecem informação aos seus fornecedores relativamente à sua performance assim como os seus clientes fazem o mesmo acerca da prestação das mesmas. É

de realçar que ambos os grupos económicos não possuem investimentos conjuntos quer com fornecedores quer com clientes (tabela 16).

Tabela 16 - Relações comerciais com fornecedores e clientes: grau de concordância

Afirmações	Indústria	Distribuição	<i>p-value</i>
A minha empresa tem investimentos conjuntos com fornecedores ¹	1,82	2,33	0,268
A minha empresa fornece informação útil e atempada aos fornecedores relativamente à performance destes ¹	4,82	5,00	0,464
A minha empresa tem investimentos conjuntos com clientes ¹	1,64	1,00	0,470
Os meus clientes fornecem-nos informação útil e atempada sobre a nossa performance ²	4,45	5,00	0,240

¹ variâncias iguais assumidas; ² variâncias iguais não assumidas

É interessante ver que de uma forma geral, os funcionários das empresas inquiridas são apoiados pelos seus gerentes para tomarem iniciativa na resolução de problemas, encorajados a contribuir nas decisões e ações que melhor permitam dar resposta aos desafios, recompensados quando as metas de desempenho são atingidas e também incentivados a colaborar tanto com clientes como com fornecedores. As comunicações dentro destas empresas caracterizam-se por serem abertas e honestas, existindo também confiança e respeito mútuo entre a administração e os funcionários. Se por um lado, a indústria está empenhada em desenvolver relacionamentos de longo prazo com fornecedores e com clientes-chave da cadeia, por outro lado a distribuição apenas se empenha no desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores-chave (tabela 17). Note-se que não se encontraram diferenças significativas entre os valores médios obtidos para a indústria e para a distribuição para a maioria destas matérias o que, no nosso entender, pode ser um aspeto positivo a ressaltar.

Tabela 17 - Estratégias internas de atuação: grau de concordância

Afirmações	Indústria	Distribuição	p-value
A minha empresa está empenhada em desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes-chave desta cadeia ²	4,55	2,50	0,562
A minha empresa está empenhada em desenvolver relacionamentos de longo prazo com os principais fornecedores da cadeia ¹	4,55	5,00	0,465
A minha empresa incentiva os funcionários a colaborar com fornecedores e clientes ¹	4,09	4,00	0,948
Nesta empresa, os funcionários sentem-se apoiados pelo seu gerente para tomarem a iniciativa na resolução de problemas ²	4,55	5,00	0,053
Há confiança e respeito mútuo entre a administração e os funcionários ¹	4,82	5,00	0,552
Dentro desta empresa, as comunicações são abertas e honestas ¹	4,55	5,00	0,465
Nesta empresa, os funcionários sentem-se encorajados a contribuir nas decisões e ações que melhor permitam dar resposta aos desafios ¹	4,91	5,00	0,689
Os funcionários são recompensados pela empresa quando as metas de desempenho são atingidas ¹	4,45	5,00	0,552
Reconheço e defendo os objetivos da empresa ¹	4,91	5,00	0,689
Os objetivos da empresa e a forma como está no negócio são compatíveis com os meus valores pessoais ¹	4,09	5,00	0,409

¹ variâncias iguais assumidas; ² variâncias iguais não assumidas

A indústria de abate e transformação entende que o relacionamento com os seus clientes poderia ser beneficiado se existisse maior transparência e abertura, assim como uma melhor especificação do serviço pretendido na forma de contrato. No que toca às relações com fornecedores, a indústria julga que estas relações poderiam ser beneficiadas por uma maior proximidade. Do ponto de vista da distribuição, esta considera que a relação com os seus clientes poderia ser mais beneficiada através de relações de proximidade e tentando oferecer aos clientes aquilo que pretendem adquirir ao melhor preço. Relativamente às relações com fornecedores, a distribuição aponta como benefício das relações, as estratégias comerciais melhor definidas por parte das pequenas e médias empresas.

Quando questionada acerca das estratégias de negócios da cadeia da carne de bovino, a indústria demonstrou ter grande conhecimento dela própria assim como a jusante, não se verificando a mesma situação a montante. As empresas de distribuição alimentar inquiridas

afirmam conhecer a estratégia dos seus concorrentes para a comercialização de produtos da cadeia e as estratégias dos produtores de bovinos para melhorar a competitividade das suas empresas. O conhecimento que a distribuição detém sobre a estratégia da indústria e dos seus principais fornecedores não é totalmente claro. Note-se que a indústria e a distribuição consideram conhecer o valor que os consumidores atribuem aos diferentes produtos, o que pode ser uma mais-valia no sentido de permitir chegar a uma estratégia conjunta de atuação de mercado (tabela 18).

Tabela 18 - Compreensão das estratégias de negócios praticadas na cadeia: grau de concordância

Afirmações	Indústria	Distribuição	<i>p-value</i>
<i>Tenho um entendimento claro acerca</i>			
Das estratégias dos principais fornecedores de bovinos aquando do seu fornecimento	3,09	3,00	0,955
Das estratégias dos produtores de bovinos para melhorar a competitividade das suas empresas	3,36	4,33	0,485
Da estratégia da indústria para o desenvolvimento dos seus negócios	4,55	3,67	0,153
Da estratégia do retalhista para a comercialização de produtos da cadeia	4,82	5,00	0,464
Do valor que os consumidores atribuem aos diferentes produtos da cadeia	4,73	4,67	0,732

¹ variâncias iguais assumidas; ² variâncias iguais não assumidas

A indústria de abate e transformação de carne de bovino em Portugal encontra-se recetiva à inovação quando esta é gerada entre parceiros, mas premiar esta inovação ainda exige esforço. Dentro destas empresas não existe grande abertura para incentivar e recompensar os empregados que são inovadores. Relativamente às empresas de distribuição, se por um lado as empresas de distribuição incentivam e recompensam totalmente os funcionários que são inovadores, por outro não incentiva com tanta veemência a colaboração com os parceiros da cadeia que gera inovação. Note-se que existem diferenças significativas entre a indústria e a distribuição no que se refere ao incentivo e recompensa de empregados que são inovadores, onde isto é claramente assumido pela distribuição (tabela 19).

Tabela 19 - Incentivos e recompensas à inovação: grau de concordância

Afirmações	Indústria	Distribuição	<i>p-value</i>
Esta empresa incentiva e recompensa os empregados que são inovadores ²	2,09	5,00	0,020
Esta empresa incentiva a colaboração com os parceiros da cadeia que gera inovação ¹	4,27	3,00	0,381
Esta empresa premeia a colaboração com os parceiros da cadeia que gera inovação ¹	3,91	3,00	0,570

¹ variâncias iguais assumidas; ² variâncias iguais não assumidas

Na percepção da indústria e da distribuição, o consumidor português valoriza bastante o preço da carne de bovino e a sua apresentação/serviço na loja. A origem da carne (região e país) não é, de acordo com ambos os agentes, um atributo muito importante para os consumidores portugueses. O valor nutricional, a sustentabilidade ambiental da produção e o bem-estar animal são os atributos que, na percepção de ambos, o consumidor menos valoriza. Além destes atributos, a distribuição acrescenta que o *design* da embalagem não tem importância junto do consumidor. Na opinião da indústria também a simpatia do atendimento, a confiança na loja, a validade dos produtos, a rotulagem e a lista dos ingredientes são considerados fatores importantes para o consumidor. Na percepção da distribuição, existem outros atributos valorizados pelo consumidor tais como o aspeto da carne, a cor, o brilho, a pouca gordura, a raça, a peça de talho, a capacidade de conservação, a qualidade do corte e a personalização do atendimento. À exceção do atributo “bem-estar animal”, para as restantes características não foram encontradas diferenças significativas entre a indústria e a distribuição (tabela 20).

Tabela 20 - Atributos valorizados pelos consumidores na carne de bovino: nível de importância

Atributos	Indústria	Distribuição	<i>p-value</i>
Sabor ¹	3,18	4,00	0,440
Textura ¹	3,45	3,67	0,839
Valor nutricional ¹	1,82	1,67	0,890
Região de origem ¹	2,55	2,00	0,658
País de origem ¹	3,00	3,33	0,737
Sustentabilidade ambiental da produção ¹	1,73	1,83	0,945
Preço ²	5,00	4,67	0,423
Design da embalagem ¹	3,18	1,67	0,182
Apresentação/serviço na loja ¹	4,00	4,33	0,703
Marca ¹	3,27	3,00	0,803
Rastreabilidade do produto ¹	2,73	2,67	0,957
Ausência de aditivos no processamento ¹	2,45	3,00	0,649
Bem-estar animal ¹	1,18	2,83	0,030
Conveniência da embalagem ¹	3,00	3,33	0,754
Conveniência de preparação ²	3,55	3,00	0,311
Conveniência de armazenamento ²	3,55	3,17	0,311

¹ variâncias iguais assumidas; ² variâncias iguais não assumidas

No que diz respeito ao acesso à informação da cadeia, a indústria e a distribuição afirmam que as operações que desenvolvem estão de acordo com as melhores práticas e afirmam ter conhecimento do que os clientes esperam das mesmas. Se por um lado, existe grande desconhecimento da indústria relativamente a previsões de vendas a curto e a longo prazo, por outro lado a distribuição está bem capacitada nesta matéria. No que diz respeito ao acesso à informação da cadeia, enquanto a distribuição afirma ter conhecimento total de como as operações que desenvolve poderão não só aumentar o valor dos produtos da cadeia mas também melhorar a sua sustentabilidade ambiental, a indústria apresenta relativo desconhecimento. Constata-se que apenas existem diferenças significativas entre a indústria e a distribuição relativamente à capacidade da indústria e da distribuição para aumentarem o valor dos produtos da cadeia. Isto poderá refletir a maior margem de manobra que a distribuição pode ter nesta matéria dada a sua proximidade com o consumidor. De facto a distribuição constitui a interface privilegiada da ligação ao consumidor (tabela 21).

Tabela 21 - Informação na cadeia: grau de concordância

Afirmações	Indústria	Distribuição	p-value
<i>Tenho acesso a informações de qualidade sobre</i>			
Como a minha operação pode aumentar o valor dos produtos da cadeia ²	3,64	5,00	0,049
Se as minhas operações estão de acordo com as melhores práticas ²	5,00	4,67	0,423
O que o (s) meu (s) cliente (s) espera (m) de mim ¹	4,91	5,00	0,621
Como posso melhorar a sustentabilidade ambiental da minha operação ¹	3,91	5,00	0,371
As previsões de vendas a curto prazo (próximos meses) ²	2,56	5,00	0,09
As previsões de vendas a longo prazo (mais de um ano) ²	2,44	4,33	0,1

¹ variâncias iguais assumidas; ² variâncias iguais não assumidas

O conhecimento das preferências do consumidor português de carne de bovino é utilizado nas decisões tomadas quer pela indústria de abate e transformação quer pela distribuição. Ambos têm acesso a informação atualizada acerca daquilo que o consumidor valoriza na carne de bovino. Esta informação acerca do consumidor é utilizada nas decisões estratégicas de curto, médio e longo prazo por ambos os grupos económicos. A utilização desta informação para determinar medidas de desempenho é relevante tanto para a distribuição como também para a indústria de abate e transformação (tabela 22).

Tabela 22 - Preferências do consumidor: grau de concordância

Afirmações	Indústria	Distribuição	p-value
Tenho acesso a informação atualizada acerca dos atributos que o consumidor valoriza nos produtos desta cadeia ¹	4,40	5,00	0,443
Uso a informação sobre o consumidor nas nossas decisões estratégicas (curto e médio prazo) (exemplo: o que e quanto produzir) ²	4,44	5,00	0,051
Uso a informação sobre o consumidor nas decisões estratégicas de investimento (longo prazo) (exemplo: investimento de capital, desenvolvimento de novos produtos) ¹	4,20	5,00	0,404
Esta informação sobre o consumidor é usada para determinar medidas de desempenho (exemplo: incentivo sob a forma de contratos ou avaliações de desempenho dos indivíduos) ¹	3,80	5,00	0,337

¹ variâncias iguais assumidas; ² variâncias iguais não assumidas

Relativamente ao meio ambiente, é possível observar que tanto a indústria como a distribuição estão sensíveis a esta matéria fazendo a recolha e monitorização de informação afeta aos impactos ambientais, mas não devemos esquecer que existem atualmente imposições legais em vigor que assim o determinam. Embora as empresas inquiridas detenham esta informação não existe grande partilha com outros agentes económicos da cadeia (tabela 23).

Tabela 23 - Relação com o meio ambiente: grau de concordância

Afirmações	Indústria	Distribuição	<i>p-value</i>
Recolhemos e monitorizamos informação afeta aos impactos ambientais (exemplo: uso de energia e água) da nossa atividade ¹	4,55	5,00	0,541
Partilhamos informação acerca dos impactos ambientais com outros agentes económicos da cadeia ¹	3,45	2,67	0,537

¹ variâncias iguais assumidas; ² variâncias iguais não assumidas

Na opinião da indústria, as operações que desenvolve seriam beneficiadas caso tivessem acesso a mais/melhor informação através de um maior *feedback* de fornecedores e clientes, assim como de uma maior transparência no mercado. A montante a indústria julga fundamental o cumprimento do bem-estar animal e a jusante a formalização de contratos (explicitando exatamente o que se pretende). Acrescenta-se que a indústria poderia beneficiar caso o consumidor tivesse conhecimento sobre aquilo que consome. Por fim, a indústria reconhece que as entidades que as representam (federações e associações) são pouco eficientes, existindo falta de articulação entre elas.

No entender das empresas de distribuição, as suas operações poderiam beneficiar de mais/melhor informação através do alargamento de parcerias e de uma maior qualidade da informação resultante dos estudos de mercado tendo em conta que poderão ou não estar ajustados à realidade.

Passaremos agora à discussão dos principais resultados obtidos tentando, sempre que possível interpretá-los à luz da revisão bibliográfica feita e do diagnóstico sectorial apresentado.

6. Discussão

As várias amostras selecionadas ao nível dos diferentes intervenientes na cadeia da carne de bovino, não sendo aleatórias, procuraram incluir os agentes mais representativos dentro do nível em que se situam nesta cadeia. Assim, e apesar dos resultados terem necessariamente que ser lidos com esta realidade presente, permitem desde já retirar uma ideia clara de como funciona a cadeia da carne de bovino e onde estarão os pontos de maior fragilidade e de maiores valências e oportunidades.

Tal como referido, a região do Alentejo é a maior fornecedora de bovinos para a indústria de abate e para a distribuição, o que se pode considerar natural tendo em conta que esta região possui o maior efetivo bovino em Portugal. Ainda que a região do Ribatejo e Oeste não apresente a preponderância do Alentejo em termos de efetivo, tem um papel fundamental no abastecimento de ambos, principalmente na indústria, facto que poderá ser explicado pela proximidade das unidades de abate.

Segundo o GPP (2007c), a indústria é essencialmente prestadora de serviços, e confirmamos com o nosso trabalho que esta realidade se mantém. De acordo com esta mesma fonte, a indústria não adquire animais para abate e posterior comercialização. Contudo, com este trabalho podemos confirmar que a compra de animais pelos matadouros já existe em Portugal, embora com uma expressão diminuta face à prestação de serviços. O destino da carne de bovino seja por via da prestação de serviços, comercialização ou desmancha apresenta algumas disparidades, como foi possível observar no capítulo anterior. Dado que a indústria de abate já intervém na comercialização de carne de bovino, maioritariamente através da venda a unidades retalhistas (super e hipermercados), torna-se desta forma um agente aglutinador entre a produção e o comércio. É expectável que assim a indústria estabeleça os preços pagos à produção com base no sistema de classificação de carcaças, alterando o que ainda hoje ocorre frequentemente, situação esta já identificada pelo GPP (2007c). Além disso, é esperado que a indústria consiga aumentar a sua participação na cadeia.

No que diz respeito à compra de animais pelos matadouros, é notória a baixa representatividade da compra de animais a OP de bovinos, o que levará a crer que a preferência por produtores individuais em detrimento de OP se deve à localização próxima das instalações da indústria de abate. Além disso, é de notar que algumas das empresas

inquiridas inserem-se em grupos empresariais que apostaram na verticalização¹⁰ do seu negócio, possuindo assim produção própria de bovinos.

Ao nível da distribuição é possível identificar a sua preocupação com as exigências do mercado/consumidor tendo em conta que estão presentes e fazem parte da estratégia de funcionamento destas empresas. De um modo geral, existem resultados da distribuição coincidentes com o Projecto Agro 422 (2006), mas o facto de as cadeias inquiridas, não incluírem exatamente o mesmo tipo de agentes poderá levar a algumas diferenças nesses resultados. Relativamente à compra de carne de bovino pelas empresas da GD, sabe-se que adquirem diariamente carne de bovino, situação não identificada anteriormente através Projecto AGRO 422 (2006) onde a distribuição adquiria carne de bovino na sua grande maioria quase todos os dias. Neste projeto foi possível concluir que as empresas de distribuição adquiriam carne de bovino a produtores individuais, OP, grossistas e importadores. De acordo com os resultados obtidos no presente trabalho, verificou-se que as empresas de distribuição continuam a adquirir a essas entidades, à exceção dos grossistas. O facto das empresas de distribuição não adquirirem carne de bovino aos grossistas, revela um encurtamento da cadeia, principalmente por hoje realizarem contratos diretamente com a produção. É de especial relevo a aquisição quer a OP quer a produtores individuais, por permitir uma maior participação do sector produtivo na cadeia assim como incentivar a verticalização da mesma. Em Espanha, onde também a cadeia está pouco verticalizada, os protocolos de abastecimento celebrados entre a GD e o sector da produção de bovinos estão a favorecer uma maior verticalização da cadeia (OPA, 2009). Através da formalização de contratos, é possível uma maior coordenação vertical, reduzindo igualmente ineficiências causadas pelas diferenças de informação que cada agente da cadeia possui (Hennessey, 1996, citado por Mazé, 2002). Além disso, esta formalização permite a clarificação das responsabilidades individuais das partes envolvidas (Mazé, 2002). A indústria de abate e transformação de carne de bovino considera que os seus contratos não são totalmente claros, assim como alerta para a necessidade de uma especificação do serviço solicitado.

A partilha de informação entre parceiros, a confiança construída ao longo do tempo, o entendimento de todos para colaborarem quando necessário reduzir custos e encontrar oportunidades (Fearne, 2009) e a partilha equitativa de riscos e benefícios são as chaves para o bom funcionamento da cadeia de valor (Peterson et al., 2000 citado por Leat & Revoredo-

¹⁰ No caso específico da integração vertical numa cadeia de carne de bovino, um grupo empresarial poderá realizá-lo desde que possua algumas atividades que estejam diretamente relacionadas com a carne de bovino, como por exemplo, o fabrico de alimentos compostos, a produção de bovinos, a indústria de abate e a transformação e também a comercialização através de marca própria. No caso da coordenação vertical numa cadeia de carne de bovino, esta ocorre quando empresas independentes dos diferentes sectores (produção, indústria e distribuição) se coordenam com a finalidade de concretizar objetivos comuns, não estando ao contrário da integração vertical.

Giha, 2008; Wiskerke & Roep, 2007 citado por Perez, Castro, Simons & Gimenez, 2010). No que toca à partilha de riscos e benefícios com outras empresas da cadeia, esta situação é identificada com clareza na distribuição, não ocorrendo com muita frequência na indústria. Além disso, também é possível concluir que na opinião de ambas existem incentivos para a colaboração dos seus funcionários com fornecedores e clientes, podendo desta forma existir cooperação entre os parceiros da cadeia. Note-se que não foram obtidas opiniões do sector da produção, o que seria de grande relevo tendo em conta que é um sector que é simultaneamente fornecedor da indústria e da distribuição.

As relações comerciais de uma cadeia de valor caracterizam-se pela confiança existente, permitindo a partilha de informação entre parceiros (Fearne, 2009) e, consequentemente, provocará o aumento da transparência (Min e Zhou, 2002 citado por Leat e Revoredo-Giha, 2008), diminuirá o risco e incentivará a cooperação entre os parceiros da cadeia (Fernandéz, Hernández & Briz, 2011). De acordo com os resultados obtidos, conclui-se que a partilha de informação ocorre apenas em algumas matérias tanto a montante como a jusante quer da indústria quer da distribuição, como por exemplo o fornecimento de *feedback* por parte de clientes e fornecedores relativamente à *performance* de cada empresa. Mais uma vez, seria importante conhecer a opinião da produção, visto que quer a indústria quer a distribuição afirmam partilhar informações a montante.

De acordo com McGuffog (1997, citado por McGuffog & Wadsley, 1999) a cooperação entre parceiros deverá ter como foco a redução contínua de incertezas, situação identificada, à luz dos nossos resultados, quer na indústria quer na distribuição.

Quer a indústria de abate e transformação quer a distribuição encontram-se empenhadas em desenvolver relações de longo prazo com clientes e fornecedores. Estes resultados sugerem que, em certa medida, será possível garantir a sustentabilidade da cadeia no decorrer no tempo (Fearne, 2009) e a construção gradual de relações de confiança permitindo deste modo alcançar a visão a longo prazo que alguns autores consideram essencial no funcionamento de uma cadeia de valor (Wognum et al., 2010 citado por Fernandéz et al., 2011).

A cadeia de valor deverá funcionar com o enfoque nas preferências do consumidor sendo acrescentado valor em cada fase (Briz, 2011; Herrero, 2011), de forma a satisfazer as suas necessidades (Iglesias, 2002). Para que isto seja possível, torna-se necessário que todos os agentes que participam na cadeia tenham igual acesso à informação sobre o consumidor para que saibam exatamente aquilo que deverão produzir. A distribuição é naturalmente a maior detentora desta informação por ter contato direto com o consumidor final sabendo como as

suas operações poderão aumentar o valor dos produtos da cadeia, algo sobre o qual a indústria não possui total conhecimento. Tal como a indústria, também o sector da produção desconhece quase, ou na totalidade, o que o consumidor final pretende, sendo por isso muito importante a integração horizontal nesta fase da cadeia assim como o papel das OP. No nosso trabalho, tanto a indústria como a distribuição, entendem que os atributos mais valorizados pelo consumidor são o preço e a apresentação/serviço na loja. Note-se que no âmbito do Projecto AGRO 422 (2006), os atributos mais valorizados pelo consumidor na ótica da distribuição eram a frescura e a tenrura da carne de bovino.

Fearne (2009) argumenta que o alinhamento estratégico, a transparência, a integridade das relações e a perspetiva do consumidor são quatro fatores essenciais que tornam eficiente a gestão da cadeia de valor. Todos estes fatores estão diretamente relacionados, não existindo eficiência na cadeia de valor caso um deles não seja cumprido na totalidade. De acordo com o mesmo autor, a colaboração só é exequível caso as empresas da cadeia trabalhem no mesmo objetivo, devendo alinhar-se estrategicamente. Através dos resultados obtidos, entende-se que a colaboração entre fornecedores e clientes existe na cadeia da carne de bovino em Portugal, mas pelo facto de apenas existir partilha de informação em algumas matérias, não será possível existir um alinhamento estratégico total. Não existindo partilha de informação em todos os aspetos necessários, é possível indiciar não só a falta de transparência mas também a incapacidade de trabalhar por um objetivo comum tendo em conta que a indústria de abate e transformação não tem conhecimento total da perspetiva do consumidor. A falta de transparência gera falta de confiança, sendo anulada a possibilidade de existência de integridade nas relações.

Ao longo da cadeia da carne de bovino em Portugal, parecem ser encontradas diversas estruturas de mercado, variando consoante o sector económico em que se inserem. No sector da grande distribuição, diríamos que se encontra uma situação de oligopólio, existindo poucas empresas mas que são de grande dimensão, possuindo também um grande domínio sobre o preço de compra à produção. Por outro lado, na indústria de abate e transformação somos de entender que se encontra uma situação de concorrência monopolística onde existem muitas empresas que são maioritariamente de pequena ou média dimensão, tendo um reduzido domínio sobre o preço. Por último, no sector da produção poder-se-ão encontrar situações de concorrência perfeita, existindo bastantes intervenientes, cada um sem a capacidade para individualmente influenciar o preço que se forma no mercado.

Depois de analisados os resultados e efetuada a sua discussão, torna-se relevante a identificação das mais relevantes características positivas e negativas dos principais intervenientes da cadeia da carne de bovino em Portugal para o estabelecimento de uma cadeia de valor sustentável (figura 7).

Figura 7 - Características positivas e negativas dos principais intervenientes da cadeia de carne de bovino em Portugal¹¹



Chegados a esta fase, e com os resultados e informação que foi possível obter, tentámos fazer uma análise da estrutura de custos e preços do circuito de peças de carne de bovino em

¹¹ As imagens originais foram readaptadas para corresponder à finalidade da figura 5. Foram retiradas das seguintes fontes: <http://pixabay.com/pt/f%C3%A1brica-ind%C3%BAstria-fabrica%C3%A7%C3%A3o-154904/> , http://pixabay.com/p-148964/?no_redirect , http://pixabay.com/p-145928/?no_redirect

Portugal (figura 8). Esta mesma análise não foi possível realizar para os produtos fatiados uma vez que não conseguimos obter a informação relativa a estes produtos com o detalhe que tal análise exige. Apresentamos igualmente o resultado de um estudo realizado em Espanha (figura 9) numa tentativa de comparação das duas realidades. Note-se que a impossibilidade de recolher todos os dados necessários para a construção da figura 8, nomeadamente os custos da distribuição pela reserva que foi encontrada, não foi possível a realização de uma análise tão detalhada como aquela que foi realizada para Espanha (OPA, 2009).

É de salientar que, entre os circuitos atrás identificados, o circuito de peças é menos representativo, mas foi este que conseguimos analisar com maior detalhe. Nesta análise, foram considerados os preços médios de 2011-2012. Relativamente ao peso de carcaça, foi considerado o peso médio de carcaça de novilho de 299 kg (GPP, 2013a). Tendo em conta que o sector da produção não foi inquirido, a recolha de dados para a construção da figura 8 fez-se a partir de dados publicados (CE, 2013; CE-DGAGR, 2013a), utilizando-se como preço à saída da produção, o preço médio da carcaça de um novilho R3 em 2011-2012, visto ser a classe mais representativa no mercado em Portugal (para efeitos de comunicação semanais obrigatórios de preços à CE). No que diz respeito à indústria, os dados utilizados foram maioritariamente os obtidos por via de inquérito. Foi também considerado um rendimento de desmancha de 73% (OPA, 2009), o que permitiu a conversão do preço à saída da sala de desmancha (6,8€/kg) para €/kg carcaça obtendo-se o valor de 4,96€/kg carcaça. Relativamente ao preço ao consumidor, serão utilizados preços que resultam de uma observação de mercado realizada pelo autor desta dissertação. O valor médio por kg de carcaça ponderado foi obtido seguindo a metodologia utilizada nos trabalhos para Espanha (tabela 24) (OPA, 2009). É de realçar que pelo facto de não existir informação publicada no sector da indústria e da distribuição, alguns valores apresentados na figura 8 foram obtidos por via dos inquéritos podendo, por esse motivo, não ser muito precisos.

Tabela 24 - Rendimento e preço médio das peças de carne de bovino

Peça	Rendimento da peça	Preço médio (com IVA)	Preço médio (sem IVA)
Aba	15,30%	5,59€/kg	5,27€/kg
Lombo	1,60%	22,04€/kg	20,79€/kg
Vazia	9,50%	14,90€/kg	14,06€/kg
Acém/pá	38,90%	6,98€/kg	6,56€/kg
Traseiro	34,70%	9,48€/kg	8,91€/kg
Carcaça (carne)	100%	8,62€/kg	8,13€/kg

Fonte: OPA (2009), www.continente.pt, www.jumbo.pt

Nota: Preços de retalho observados por consulta direta nos *sites* da grande distribuição no dia 23/7/2014

Através da análise realizada, conclui-se que quer a distribuição quer a produção (engorda de novilhos) contribuem com um peso significativo no preço final, 40 e 45%, respetivamente. Esta realidade também é identificada em Espanha (figura 9). Relativamente ao acréscimo de valor ao longo do circuito, e para Portugal, pode-se afirmar que o preço final pressupõe um aumento de 89% em relação ao valor no mercado de produção.

Figura 8 - Valorização da carcaça no circuito de peças

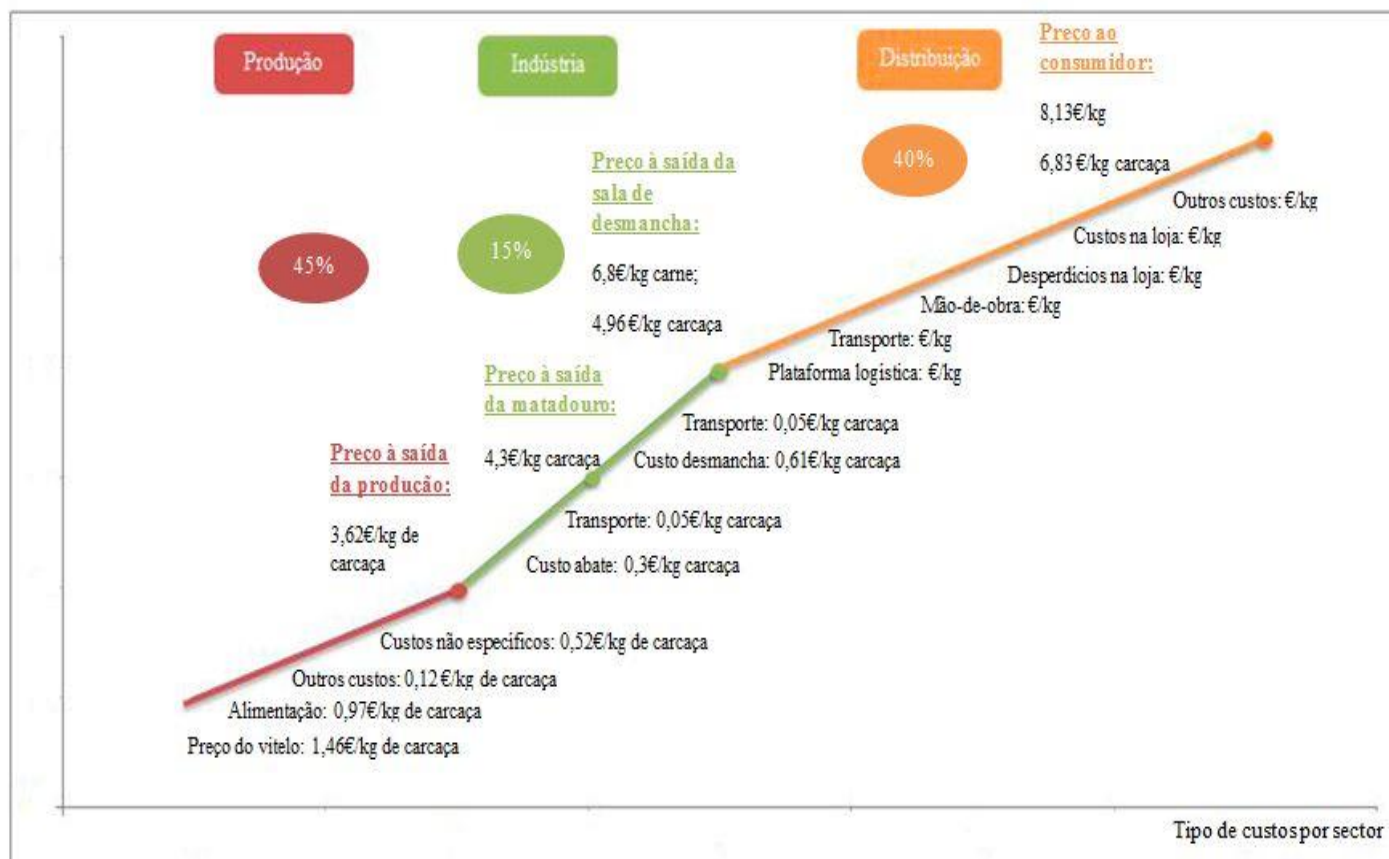


Figura 9 - Estrutura de custos e preços do circuito de peças em Espanha



Fonte: Adaptado de OPA, 2009

Nesta fase e depois de realizado o diagnóstico sectorial, a análise de resultados assim como a sua discussão, existe um maior conhecimento sobre a cadeia de carne de bovino em Portugal sendo agora possível retirar as devidas conclusões desta dissertação, as quais são apresentadas de seguida.

7. Conclusão

A análise da cadeia da carne de bovino permitiu conhecer em detalhe o funcionamento do mercado da carne de bovino em Portugal, principalmente pela realização do diagnóstico sectorial que permitiu perceber qual o ponto situação desta cadeia mas também pela implementação de inquéritos aos principais agentes da indústria de abate e transformação e à distribuição percebendo-se as relações entre estes agentes assim como as relações destes com a restante cadeia. Mais uma vez se confirma, não constituindo qualquer surpresa, a existência de uma série de legislação a regulamentar o mercado da carne de bovino. Tratando-se de um bem alimentar é necessário garantir ao longo de toda a cadeia a segurança sanitária da carne comercializada. Trata-se de uma cadeia onde parecem existir as diferentes estruturas de mercado (concorrência perfeita, concorrência monopolística e oligopólio).

A cadeia continua a estar pouco verticalizada com baixos níveis de atuação estratégica quer da indústria quer da produção, contudo esta situação aparenta estar a alterar-se lentamente devido aos protocolos com a produção por via da GD e através da verticalização de algumas empresas do sector da indústria. Apesar de no passado esta situação não ter sido identificada, hoje é possível afirmar que a indústria já realiza a compra de animais para abate e posterior comercialização, algo que já é característico de outros Estados-Membros da UE, podendo assim ter um maior papel aglutinador entre a produção e a comercialização.

O sector da produção de bovinos de carne encontra-se pouco organizado, não tendo as OP um papel expressivo na concentração de oferta. Este sector caracteriza-se pelo baixo poder negocial, pela dependência das ajudas da PAC e pelos altos custos com a alimentação. É de realçar que o sector depende muito de *inputs* que são maioritariamente importados, gerando baixo valor acrescentado e com grande dependência de mercados externos. Um papel forte e incisivo na concentração de oferta por parte das OP poderia permitir uma melhor organização do sector, assim como o aumento do poder negocial. É de salientar o crescimento anual do efetivo de bovinos de carne desde o ano 2000 que demonstra que o sector desde que bem estruturado conseguirá corresponder às necessidades do mercado. Não se tomando o crescimento do efetivo como suficiente para alavancar o sector, dever-se-á também repensar os sistemas de produção e o modo como se alimentam os animais nas explorações extensivas e semi-intensivas. Foi também possível concluir que os preços pagos à produção, principalmente, pelos novilhos, não acompanharam a inflação e os custos específicos, entre os quais os custos de alimentação, têm vindo a aumentar de ano para ano.

O transporte quer de animais vivos quer de carne de bovino é fundamental, não só pela sua ligação entre sectores mas também por intervir na qualidade do produto final. Foi possível concluir que o transporte de animais vivos até à indústria de abate é realizado através dos produtores de bovinos, que o transporte de carne de bovino é realizado através de frotas próprias da indústria de abate e transformação quando as têm e, por último, que o transporte até às lojas da GD é assegurado pela subcontratação da GD de empresas transportadoras reduzindo assim os seus custos.

Pela análise ao consumo de carne de bovino, é possível concluir que o consumo *per capita* não demonstrou quebras assinaláveis, principalmente, durante a situação de crise económica vivida atualmente em Portugal. Podíamos esperar que face ao preço relativo, em média mais elevado, que a carne de bovino sofresse uma perda de quota de mercado mais evidente em resultado destes aspetos económicos. Também a evolução a que se tem assistido na relação dieta alimentar-saúde e outras preocupações que começam a estar presentes nas decisões de compra dos consumidores, podem igualmente alterar a evolução da procura por esta carne no mercado. Esta análise não foi contudo alvo de estudo neste trabalho.

Através dos resultados obtidos, concluiu-se que no longo prazo, a sustentabilidade da cadeia de carne de bovino está garantida devido ao estabelecimento de relações com fornecedores e clientes. A falta de transparência foi identificada nesta cadeia devido não só à falta de clareza dos contratos celebrados com a indústria mas também com a falta de conhecimento da mesma em relação às preferências do consumidor. A partilha de informação ocorre tanto a montante como a jusante da indústria de abate e transformação e da GD, mas pelo facto de a indústria não ter conhecimento pleno do que o consumidor pretende, é possível deduzir que a partilha de informação apenas ocorre em algumas matérias. Não existindo conhecimento total de todos os intervenientes da cadeia acerca daquilo que o consumidor pretende, não se torna exequível a colaboração entre parceiros comerciais, visando a satisfação das preferências do consumidor.

O funcionamento de uma cadeia de valor requiere a realização de várias ações, entre as quais se acrescenta valor, colocando um determinado produto à disposição do consumidor final (Kaplinsky & Morris, 2003), sendo para isso necessário que as empresas que a integram tenham “uma visão compartilhada e metas comuns, de forma a reunir objetivos específicos de mercado para satisfazer a necessidade dos consumidores” (Iglesias, 2002, p.3, tradução livre). Nesta ótica, é possível afirmar que a cadeia de carne de bovino em Portugal acrescenta valor em todas as suas fases. Relativamente à gestão da cadeia de valor e conhecidos os resultados,

é possível concluir que os quatro fatores essenciais que tornam eficiente a gestão de uma cadeia de valor (alinhamento estratégico, transparência, integridade das relações e conhecimento da perspetiva do consumidor) (Fearne, 2009) não foram totalmente identificados neste trabalho. Assim, é possível responder a uma das questões que se procurava responder com esta dissertação – se a cadeia de valor da carne de bovino tem de facto uma lógica de funcionamento de acordo com este conceito ou se o seu funcionamento ainda segue essencialmente a lógica de uma cadeia de abastecimento. Se por um lado, a cadeia de carne de bovino funciona como uma cadeia de valor dado que é acrescentado valor em todas as suas fases, por outro lado não funciona totalmente segundo esta ótica visto que as empresas que a integram não possuem uma visão compartilhada e metas comuns. Assim se conclui que a cadeia de valor da carne de bovino em Portugal ainda não é uma realidade pelo facto de ainda funcionar, em várias matérias, com uma mentalidade assente nos princípios de uma cadeia de abastecimento.

As conclusões obtidas em trabalhos que seguiram uma metodologia semelhante, nomeadamente os realizados em Espanha (OPA, 2009) estão em sintonia com aquelas que são aqui obtidas. A diminuição do efetivo de vacas leiteiras provocou uma diminuição do número de vitelos para abastecer as explorações de recria e engorda. Tal como em Espanha, em Portugal a cadeia de carne de bovino está pouco verticalizada, existindo um número reduzido de grandes empresas no sector da produção, contudo os acordos de abastecimento com a GD estão a favorecer a verticalização da cadeia. No que diz respeito à contribuição dos sectores no preço final do circuito de peças, a produção e a distribuição detêm as maiores percentagens quer em Portugal quer em Espanha. No caso específico de Portugal, a distribuição contribui com 40% para o preço final e a produção com 45%. Note-se que a análise ao circuito de peças é meramente indicativa tendo em conta que foi executada com base quer nas referências bibliográficas quer nos resultados obtidos nos inquéritos.

Todos os objetivos (geral e específicos) propostos foram concluídos, à exceção da quantificação dos custos das várias atividades ao nível da distribuição e da indústria. O motivo pelo qual não foi possível realizar este objetivo reside no facto de quer a indústria quer a distribuição mostrarem grande reserva na disponibilização de informação no que diz respeito a custos de produção e a quantidades comercializadas indiciando, uma vez mais, a falta de transparência desta cadeia.

7.1 Trabalho futuro

No futuro, será interessante a formação de uma equipa, com vários elementos dos diferentes níveis da cadeia para se caracterizar eficazmente a cadeia da carne de bovino e para se tentarem analisar devidamente as margens existentes ao longo da cadeia. Também se torna fulcral que nesta análise sejam incluídos mais agentes como talhos de pequena dimensão, associações/federações e entidades ligadas ao sector da produção assim como os consumidores, tornando o estudo até agora realizado mais completo e abrangente. Seria também útil a quantificação de custos e de quantidades quer na GD quer na indústria de abate e transformação, o que até hoje não foi conseguido dada a reserva na disponibilização de informação. No que diz respeito ao circuito de fatiados, será de grande relevância o seu estudo tendo em conta que carece de informações que possibilitem a sua realização, sendo para isso necessário a inclusão de vários sectores, entre os quais o sector da produção. De modo a tornar mais precisa a análise estatística dos dados, será interessante realizar uma análise multivariada, nomeadamente uma análise fatorial e uma análise de *clusters* com os dados recolhidos junto da distribuição e da indústria de abate e transformação.

Bibliografia

- Al-Mudimigh, A., Zairi, M., Ahmed, A. (2004). Extending the concept of supply chain: the effective management of value chains. *International Journal of Production Economics*, 87, 309-320. Acedido em Nov. 16, 2013. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527303002548>
- APED (2012). *Ranking APED 2011*. Lisboa: APED. Acedido em Jan. 5, 2014. Disponível em http://www.aped.pt/Media/content/348_1_G.pdf
- AdC (2010). *Relatório final sobre relações comerciais entre a distribuição Alimentar e os seus fornecedores*. Lisboa: AdC. Acedido em Abr. 21, 2013. Disponível em http://www.concorrencia.pt/SiteCollectionDocuments/Estudos_e_Publicacoes/Outros/AdC_Relatorio_Final_Distribuicao_Fornecedores_Outubro_2010.pdf
- Azevedo, S. G. (2010). Marketing na gestão da cadeia de abastecimento. In J. Carvalho, *Logística e gestão da cadeia de abastecimento* (pp 421-450). Lisboa: Edições Sílabo
- Baptista, P. (2007). *Higiene e segurança alimentar no transporte de produtos alimentares – vol I*. Guimarães: Forvisão. Acedido em Out. 28, 2013. Disponível em <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.exe?key=&doc=73466&img=609>
- Bonney, L., Clark, C., Collins, R., Dent, B. Fearne, A. (2009). *Sustainable value chain analysis: an agri-food chain diagnostic*. Acedido em Dez. 28, 2013. Disponível em http://www.pir.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0017/120455/Final_version_SVCA_Methodology_guidePIMC_IDC_approved.pdf
- Bose, T. (2012). Market segmentation and customer focus strategies and their contribution towards effective value chain management. *International Journal of Marketing Studies*, 4 (3), 113-121. Acedido em Nov. 14, 2013. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v4n3p113>
- Briz, J. (2011). La cadena de valor como instrumento de análisis del funcionamiento y riesgo del sistema agroalimentario. In J. Briz & I. Felipe, *La cadena de valor agroalimentaria: análisis internacional de casos reales* (pp 67-95). Madrid: Editorial Agrícola
- Canever, M., Trijp, H., Beers, G. (2008). The emergent demand chain management: key features and illustration from the beef business. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (2), 104-115. Acedido em Nov. 25, 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1714796>
- Cao, Q., Baker, J., Hoffman, J. (2011). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis. *International Journal of Production Research*, 50 (2), 567-580. Acedido em Nov. 25, 2013. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2010.538742>
- CAP (2008). *Bem estar animal no transporte*. Lisboa: CAP. Acedido em Out. 28, 2013. Disponível em http://www.cap.pt/_0_users/_file/_Agr_ic_ul_tura%20Portuguesa/Pecuaria/Bem-Estar%20Animal/_Transporte/Manual%20Bem-Estar%20noTransporte.pdf
- Carvalho, J. (2010). Logística e gestão logística. In J. Carvalho, *Logística e gestão da cadeia de abastecimento* (pp 23-63). Lisboa: Edições Sílabo

CCE (2009). *Comunicação da comissão ao parlamento europeia, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões (591) – melhor funcionamento da cadeia de abastecimento alimentar na Europa*. Bruxelas: CCE. Acedido a Nov. 26, 2013. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52009DC0591:en:NOT>

CE (2012). *A política agrícola comum – a história continua*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. Acedido em Jul. 18, 2013. Disponível em http://bookshop.europa.eu/pt/a-pol-tica-agr-cola-comum-pbKF3112548/?_CatalogCategoryID=1uwKABstHaoAAAEjB5EY4e5L

CE (2013). *Preços de diversas categorias de bovinos – Portugal*. Bruxelas: CE

CE-DGA (2000). *A reforma da PAC: sector da carne de bovino*. Bruxelas: CE-DGA. Acedido em Set 15, 2013. Disponível em http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/beef/beef_pt.pdf

CE-DGA (2004). *O sector da carne da União Europeia*. Bruxelas: CE-DGA. Acedido em Maio 30, 2013. Disponível em http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/meat/2004_pt.pdf

CE-DGAGR (2011). *EU dairy farms report 2011 – based on FADN data*. Bruxelas: CE-DGAGR. Acedido em Dez. 22, 2013. Disponível em http://ec.europa.eu/agriculture/rica/pdf/Dairy_report2011.pdf

CE-DGAGR (2012). *Agriculture in the European Union statistical and economic information – Report 2012*. Bruxelas: CE-DGAGR. Acedido em Jun. 20, 2013. Disponível em http://ec.europa.eu/agriculture/statistics/agricultural/2012/pdf/full-report_en.pdf

CE-DGAGR (2013a). *EU beef farms report 2012 – based on FADN data*. Bruxelas: CE-DGAGR. Acedido em Dez. 22, 2013. Disponível em http://ec.europa.eu/agriculture/rica/pdf/beef_report_2012.pdf

CE-DGAGR (2013b). *EU dairy farms report 2012 – based on FADN data*. Bruxelas: CE-DGAGR. Acedido em Dez. 22, 2013. Disponível em http://ec.europa.eu/agriculture/rica/pdf/Dairy_report_2012.pdf

Decreto-Lei nº 19/2011 de 7 de Fevereiro. *Diário da República nº 26/2011 – 1ª Série*. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa. Acedido em Dez 15, 2013. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2011/02/02600/0069600697.pdf>

Despacho Normativo nº 2/2000 de 10 de Janeiro. *Diário da República nº 7/2000 – 1ª Série-B*. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa. Acedido em Dez 15, 2013. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2000/01/007B00/00720074.pdf>

Despacho Normativo nº 7/2000 de 10 de Janeiro. *Diário da República nº 7/2000 – 1ª Série-B*. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa. Acedido em Maio 15, 2013. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2000/01/007B00/00720074.pdf>

Despacho Normativo nº 12/2001 de 9 de Março. *Diário da República nº 58/2001 – 1ª Série-B*. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa. Acedido em Maio 15, 2013. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2001/03/058B00/12981299.pdf>

Despacho Normativo nº 23/2005 de 7 de Abril. *Diário da República nº 68/2005 – I Série-B*. Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas. Lisboa. Acedido em Set. 15, 2013. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2005/04/068B00/29212925.pdf>

Despacho Normativo nº 11/2010 de 20 de Abril. *Diário da República nº 76/2010 – 2ª Série*. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa. Acedido em Maio 15, 2013. Disponível em <http://dre.pt/pdf2sdip/2010/04/076000000/2046020463.pdf>

Despacho Normativo nº 6/2011 de 30 de Março. *Diário da República nº 63/2011 – 2ª Série*. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa. Acedido em Maio 15, 2013. Disponível em <http://dre.pt/pdf2sdip/2011/03/063000000/1486914871.pdf>

Despacho Normativo nº 7/2012 de 11 de Abril. *Diário da República nº 72/2012 – 2ª Série*. Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território. Acedido em Dez 15, 2013. Disponível em <http://dre.pt/pdf2sdip/2012/04/072000000/1289312895.pdf>

DGAV (2013a). *Secção I - carne de ungulados domésticos, matadouros de ungulados domésticos*. Lisboa: DGAV. Acedido em 10 Out., 2013. Disponível em <http://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/genericos?actualmenu=350472&generico=323546&cboui=323546>

DGAV (2013b). *Secção I - carne de ungulados domésticos, salas de desmanchas*. Lisboa: DGAV. Acedido em 10 Out., 2013. Disponível em <http://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/genericos?actualmenu=350472&generico=323546&cboui=323546>

DGAV (2013c). *Secção I – unidades de manuseamento e armazenamento de subprodutos animais*. Lisboa: DGAV. Acedido em 10 Out., 2013. Disponível em <http://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/genericos?generico=157838&cboui=157838>

DGAV (2013d). *Secção III – unidades de incineração/co-incineração/combustão*. Lisboa: DGAV. Acedido em 10 Out., 2013. Disponível em <http://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/genericos?generico=157838&cboui=157838>

DGAV (2013e). *Secção IV – unidades de processamento*. Lisboa: DGAV. Acedido em 10 Out., 2013. Disponível em <http://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/genericos?generico=157838&cboui=157838>

Fearne, A. (1998). The evolution of partnerships in the meat supply chain: insights from the british beef industry. *Supply Chain Management*, 3 (4), 1-24. Acedido em Nov. 27, 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=858166>

Fearne, A. (2009). *Sustainable Food and Wine Value Chains*. Adelaide: Crown. Acedido em Abr. 4, 2013. Disponível em http://www.Thinkers.sa.gov.au/lib/pdf/Fearne_Final_ReportCopyforWeb.pdf

Felipe, I. (2011). El sistema agroalimentario en un contexto global: retos y soluciones. In J. Briz & I. Felipe, *La cadena de valor agroalimentaria: análisis internacional de casos reales* (pp 41-65). Madrid: Editorial Agrícola

Feller, A., Shunk, D., Callarman, T. (2006). *Value chains versus supply chains*. Newton: Business Process Trends. Acedido em Nov. 12, 2013. Disponível em <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-06-ART-ValueChains-SupplyChains-Feller.pdf>

Fernandéz, M^a., Hernández, S., Briz, J. (2011). Aproximación al estudio de la confianza y el riesgo en la cadena de valor alimentaria en España. In J. Briz & I. Felipe, *La cadena de valor agroalimentaria: análisis internacional de casos reales* (pp 183-210). Madrid: Editorial Agrícola

Fischer, A., Prändl, O., Schmidhofer, T., Sinell, H. (1995). *Tecnologia e higiene de la carne* (pp 27-101). Zaragoza: Editorial Acribia, S.A.

Fischer, C., Gonzalez, M., Henschion, M., Leat, P. (2007). Trust and economic relationships in selected European agrifood chains. *Food Economics – Acta Agriculturae Scandinavica, Section C*, 4 (1), 40-48. Acedido em Nov. 11, 2013. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/16507540701192543>

Fontes, M., Banović, M., Lemos, J., Barreira, M. (2012). PDO beef recognition: how can we improve it?. *Journal of International Food & Agribusiness marketing*, 24 (4), 288-305. Acedido em Jun. 6, 2014. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/08974438.2012.716324>

Francis, M., Simons, D., Bourlakis, M. (2008). Value chain analysis in the UK beef foodservice sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (1), 83-91. Acedido em Nov. 30, 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals .htm ?articleid =1650853>

Fritz, M., Fischer, C. (2007). The role of trust in european food chains: theory and empirical findings. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10 (2), 141-164. Acedido em Nov. 13, 2013. Disponível em http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/8185/1/20071018_Formatted_BP.pdf

Fritz, M., Schiefer, G. (2008). Food chain management for sustainable food system development: a European research agenda. *Agribusiness*, 24 (4), 440-452. Acedido em Nov. 28, 2013. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/agr.20172/abstract>

GPPAA (2001). *Abates efectuados nos matadouros de reses - 2000*. Lisboa: GPPAA.

GPPAA (2002a). *Apoios à agricultura 2000*. Lisboa: GPPAA. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPPAA (2002b). *Apoios à agricultura 2001- Portugal Continental*. Lisboa: GPPAA. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPPAA (2003). *Apoios à agricultura 2002- Portugal Continental*. Lisboa: GPPAA. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPPAA (2004). *Apoios à agricultura 2003- Portugal Continental*. Lisboa: GPPAA-MAF. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPPAA (2005a). *Anuário pecuário 2004*. Lisboa: GPPAA. Acedido em Set. 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPPAA (2005b). *Apoios à agricultura 2004- Portugal Continental*. Lisboa: GPPAA. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPPAA (2005c). *Cadências de abate instaladas nas linhas dos matadouros de reses*. Lisboa: GPPAA.

GPPAA (2006a). *Anuário pecuário 2005*. Lisboa: GPPAA. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPPAA (2006b). *Apoios à agricultura 2005 - Portugal Continental*. Lisboa: GPPAA. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPP (2007a). *Anuário Pecuário 2006-2007*. Lisboa: GPP. Acedido em Set. 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPP (2007b). *Apoios à agricultura 2006 - Portugal Continental*. Lisboa: GPP. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPP (2007c). *Carne - diagnóstico sectorial*. Lisboa: GPP. Acedido em Mar. 1, 2013. Disponível em http://www.gpp.pt/pbl/diagnosticos/Carne_Diagnostico_Sectorial.pdf

GPP (2008). *Apoios à agricultura 2007- Portugal Continental*. Lisboa: GPP. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPP (2009). *Apoios à agricultura 2008 - Portugal Continental*. Lisboa: GPP. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPP (2010). *Apoios à agricultura 2009 - Portugal Continental*. Lisboa: GPP. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPP (2011). *Apoios à agricultura 2010 - Portugal Continental*. Lisboa: GPP. Acedido em Maio 18, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/publicacoes.html>

GPP (2012a). *Anuário agrícola 2011 – informação de mercados*. Lisboa: GPP. Acedido em Set. 30, 2013. Disponível em http://www.gpp.pt/pbl/Period/Anuario_Agricola_2011_web.pdf

GPP (2012b). *Programa de desenvolvimento rural 2014-2020 – documento de orientação*. Lisboa: GPP. Acedido em Ago. 17, 2013. Disponível em http://www.gpp.pt/pac2013/Programacao/Doc_orientacao_PDR2014-20.pdf

GPP (2013a). *Anuário agrícola 2012 – informação de mercados*. Lisboa: GPP. Acedido em Set. 30, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/pbl/Monog/anuario2012.pdf>

GPP (2013b). *Organizações de produtores reconhecidas*. Lisboa: GPP. Acedido em Novembro 30, 2013. Disponível em <http://www.gpp.pt/ma/OPs/>

GlobalAgriMar (2013). *Roteiro Exportação Agroalimentar*. Lisboa: GlobalAgriMar. Acedido em Ago 19, 2013. Disponível em http://www.gpp.pt/GlobalAgriMar/acesso/docs/2013_RoteiroAgroalimentar.pdf

GSA-PIRSA (prod) (2010). *Andrew Fearne on value chains*. Adelaide: GSA-PIRSA. Acedido em Nov. 12, 2013. Disponível em http://www.pir.sa.gov.au/valuechains/value_chain_toolkit

GSA-PIRSA (2013). *Globally of value chains terms*. Adelaide: GSA-PIRSA. Acedido em Nov. 12, 2013. Disponível em http://www.pir.sa.gov.au/valuechains/glossary_of_terms

Governo dos Açores (2013). *Instituto de Alimentação e Mercados Agrícolas*. Ponta Delgada: Governo dos Açores. Acedido em Out. 20, 2013. Disponível em <http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/entidades/srrn-iama/?cName=srrn-iama&lang=pt&area=ct>

Herrero, J. (2011). La transparencia en la formación de precios en la cadena de valor alimentaria en España. In J. Briz & I. Felipe, *La cadena de valor agroalimentaria: análisis internacional de casos reales* (pp 97-132). Madrid: Editorial Agrícola

Iglesias, D. (2002). *Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Buenos Aires: INTA. Acedido em Abr. 26, 2013. Disponível em <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>

IFAP (2010). *Sistema de recolha de cadáveres de animais mortos na exploração*. Lisboa: IFAP. Acedido em Out. 20, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_informacoes/GC_s_nira_sirca/GC_sirca_R

IFAP (2011a). *Ajudas directas – indicadores de campanha 2007*. Lisboa: IFAP. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_DP2007

IFAP (2011b). *Ajudas directas – indicadores de campanha 2008*. Lisboa: IFAP. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_DP2008

IFAP (2011c). *Ajudas directas – indicadores de campanha 2009*. Lisboa: IFAP. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_DP2009

IFAP (2011d). *Taxas SIRCA*. Lisboa: IFAP. Acedido em Dez. 20, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_informacoes/GC_snira_sirca/GC_txSIRCA_R

IFAP (2012a). *Matadouros por região e respectivo volume de abate 2012 - bovinos*. Lisboa: IFAP

IFAP (2012b). *Montantes pagos por ajuda – campanha 2010*. Lisboa: IFAP. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_pagamentos/GC_pagamentosacumulados_2010

IFAP (2012c). *Montantes pagos por ajuda – campanha 2011*. Lisboa: IFAP. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_pagamentos/GC_pagamentosacumulados_2011

IFAP (2013a). *Montantes pagos por ajuda – campanha 2012*. Lisboa: IFAP. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_pagamentos/GC_pagamentosacumulados_2012

IFAP (2013b). *Pagamento complementar à manutenção de raças autóctones – ano 2013*. Lisboa: IFAP. Acedido em Dez. 15, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_ajudas/GC_animais/GC_complRA_R

IFAP (2013c). *Prémio por vaca em aleitamento – Continente ano 2013*. Lisboa: IFAP. Acedido em Dez. 15, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_ajudas/GC_animais/GC_vacas_R

IFAP (2013d). *Restituições às exportações*. Lisboa: IFAP. Acedido em Ago 22, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_aju das/GC_restituicoes_R

Iliopoulos, C. (2003). *Vertical integration, contracts and the theory of the cooperative organization*. Bad Herrenalb: Eureco conference - Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The Role of Cooperatives in the International Agri-Food Industry. Acedido em Julh. 17, 2014. Disponível em http://www.academia.edu/2214651/Vertical_Integration_Contracts_and_the_Theory_of_the_Cooperative_Organization

IM (2012). *Situação de seca meteorológica – 15 de Junho de 2012*. Lisboa: IM. Acedido em Out. 15, 2013. Disponível em https://www.ipma.pt/export/sites/ipma/bin/docs/relatorios/clima/boletim_seca_15jun12.pdf

INE (2001). *Estatísticas Agrícolas 2000*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=129127&PUBLICACOESmodo=2

INE (2002). *Estatísticas Agrícolas 2001*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2003). *Estatísticas Agrícolas 2002*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2004). *Estatísticas Agrícolas 2003*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2005). *Estatísticas Agrícolas 2004*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2006). *Estatísticas Agrícolas 2005*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2007a). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev 3*. Lisboa: INE. Acedido em Maio 20, 2013, disponível em http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

INE (2007b). *Estatísticas Agrícolas 2006*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2008). *Estatísticas Agrícolas 2007*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2009). *Estatísticas Agrícolas 2008*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2010a). *Contas Económicas da Agricultura – 1980-2009*. Acedido em Mar. 26, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=142185148&PUBLICACOESmodo=2

INE (2010b). *Estatísticas Agrícolas 2009*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2011). *Estatísticas Agrícolas 2010*. Lisboa: INE. Acedido em Abr 6, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107660&selTab=tab0&xlang=pt

INE (2012). *Estatísticas agrícolas – 2011*. Lisboa: INE. Acedido em Mar. 26, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=142185148&PUBLICACOESmodo=2

INE (2013a). *Efectivo bovino (N.º) por localização geográfica (região agrária) e categoria (efectivo bovino); anual*. Lisboa: INE. Acedido em Set. 26, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000543&contexto=bd&selTab=tab2

INE (2013b). *Estatísticas agrícolas – 2012*. Lisboa: INE. Acedido em Out. 1, 2013. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=153380933&PUBLICACOESmodo=2

INE (2013c). *Índice de preços dos produtos agrícolas (base 2005) – bovinos*. Lisboa: INE

INE (2014). *Balança alimentar portuguesa - 2012*. Lisboa: INE. Acedido em Jun. 27, 2014. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaqes&DESTAQUESdest_boui=209480091&DESTAQUESmodo=2

INGA (1999). *Boletim Trimestral 2T*. Lisboa: INGA. Acedido em Out 7, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico_recursos/O%20IFAP/GCR_publica/1999_Boletim%20Trimestral_1_2T.pdf

INGA (2001). *Campanha 2000/2001 - ajuda*. Lisboa: INGA. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_estatisticasINGA

INGA (2002). *Campanha 2001/2002 - ajuda*. Lisboa: INGA. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_estatisticasINGA

INGA (2003). *Campanha 2002/2003 - ajuda*. Lisboa: INGA. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_estatisticasINGA

INGA (2004). *Boletim Trimestral 4T*. Lisboa: INGA. Acedido em Ago 21, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico_recursos/O%20IFAP/GCR_publica/2004_Boletim%20Trimestral_4T.pdf

INGA (2004). *Campanha 2003/2004 - ajuda*. Lisboa: INGA. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_estatisticasINGA

INGA (2005). *Campanha 2004/2005 - ajuda*. Lisboa: INGA. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_estatisticasINGA

INGA (2006). *Campanha 2005/2006 - ajuda*. Lisboa: INGA. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_estatisticasINGA

INGA (2007). *Campanha 2006/2007 - ajuda*. Lisboa: INGA. Acedido em Set 6, 2013. Disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_estatisticasINGA

Jerónimo Martins (2013). *Relatórios e contas 2012*. Lisboa: Jerónimo Martins, SGPS, SA. Acedido em Out. 2, 2013. Disponível em http://www.jeronimomartins.pt/media/512044/rc-2012-site-jm_pt.pdf

Jorge, R. (2008). *Estado actual dos mercados dos cereais e perspectivas futuras*. Texto de Apoio nº 1 à Unidade Curricular de Economia Agrícola e Agro-Alimentar. Lisboa: Instituto Superior de Agronomia – Universidade Técnica de Lisboa

Kaplinsky, R., Morris, M. (2003). *A handbook for value chain research*. Ottawa: International Development Research Center. Acedido em Maio 5, 2013. Disponível em <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/395/Handbook%20for%20Value%20Chain%20Analysis.pdf>

Leat, P., Revoredo-Giha, C. (2008). Building collaborative agri-food supply chains: the challenge of relationship development in the Scottish red meat chain. *British Food Journal*, 110 (4), 395-411. Acedido em Set. 6, 2013. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/00070700810868924>

Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research: an applied orientation*. (5ª edição). Nova Jérсия: Prentice Hall

Martínez-Simarro, D., Pinazo, J. (2011). Interoperabilidad e integración de la cadena de valor en el sector agroalimentario: el proyecto eSISA. In J. Briz & I. Felipe, *La cadena de valor agroalimentaria: análisis internacional de casos reales* (pp 159-182). Madrid: Editorial Agrícola

Mateus, A. (1992). A economia portuguesa depois da adesão às Comunidades Europeias: transformações e desafios. *Análise Social*, XXVII, 655-671. Acedido em Abr. 21, 2013, disponível em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223054629Q6yOU5pa6Gx45OK0.pdf>

Mazé, A. (2002). Retailers' branding strategies: contract design, organisational change and learning. *Chain and network science*, 2 (1), 33-45. Acedido em Abril 30, 2014. Disponível em <http://wageningenacademic.metapress.com/content/162702213441g014/#.U2eARYFdv3E>

McGuffog, T., Wadsley, N. (1999). The general principles of value chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4 (5), 218-225. Acedido em Nov. 17, 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?Articleid=858188%20&show=html>

MARM-GE (2008). *La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor*. Madrid: MARM-GE. Acedido em Out. 30, 2013. Disponível em http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/cadena_valor_tcm7-7870.pdf

OPA (2013). *Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector de vacuno de carne – campaña 2011*. Madrid: OPA. Acedido em Jun. 30, 2014. Disponível em http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/EstudioVACUNO_2011def_tcm7-315248.pdf

OPA (2012). *Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector de vacuno de carne – campaña 2010*. Madrid: OPA. Acedido em Dez. 2, 2013. Disponível em http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/ESTUDIOVACUNO10_tcm7-217836.pdf

OPA (2009). *Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector de vacuno de carne*. Madrid: OPA. Acedido em Dez. 2, 2013. Disponível em http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/EstudioVACUNO_14122009_tcm7-182442.pdf

Peña, S., Zapatero, A., Wever, M. (2011). La cadena de valor del cerdo ibérico en España: organización sectorial y gestión de la calidad. In J. Briz & I. Felipe, *La cadena de valor agroalimentaria: análisis internacional de casos reales* (pp 481-509). Madrid: Editorial Agrícola

Perez, C., Castro, R., Simons, D., Gimenez, G. (2010). Development of lean supply chains: a case study of the Catalan pork sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (1), 55-68. Acedido em Nov. 11, 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/1359-8546.htm>

PARCA (2012). *Índices de preços na cadeia de abastecimento alimentar – leite*. Lisboa: PARCA. Acedido em Ago. 13, 2013. Disponível em http://www.gpp.pt/parca/Relatorio_dez2012.pdf

Portaria nº 7/1994 de 3 de Janeiro. *Diário da República nº 1/1994 – I Série*. Ministério da Agricultura. Lisboa. Acedido em Ago 15, 2013. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1994/01/001B00/00120013.pdf>

PRODER (2010). *Tabela de conversão em cabeças normais*. Lisboa: PRODER. Acedido em Dez. 19, 2013. Disponível em http://www.proder.pt/ResourcesUser/Documents/Diversos/24/Tabela_Conversao_CN_Set_2010.pdf

PRODER (2013). *Os jovens agricultores no PRODER – alguns indicadores*. Lisboa: PRODER. Acedido em Maio 12, 2013. Disponível em <http://www.proder.pt/conteudo.aspx?menuid=429>

Projecto AGRO 422 (2007). *Projecto AGRO 422 - Uma política de qualidade para a carne de bovino em Portugal: modos de produção, gostos e preferências dos consumidores*.

Projecto AGRO 422 (2006). *Projecto Agro 422 - A qualidade da carne de bovino em Portugal: a perspectiva da distribuição*

Rainbird, M. (2004). A framework for operations management: the value chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (3,4), 337-345. Acedido em Nov. 25, 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=846919>

Recomendação (CE) nº 361/2003 de 6 de Maio. *Jornal Oficial da União Europeia* nº 124. Comissão Europeias. Bruxelas. Acedido em Maio 23, 2014. Disponível em <http://old.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:PT:PDF>

Regulamento (CE) nº 1760/2000 de 17 de Julho. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias* nº 204. Parlamento Europeu e Conselho. Bruxelas. Acedido em Out. 7, 2013. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:204:0001:0010:PT:PDF>

Regulamento (CE) nº 1774/2002 de 3 de Outubro. *Jornal Oficial da União Europeia* nº 273. Parlamento Europeu e Conselho. Bruxelas. Acedido em Out. 15, 2013. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:273:0001:0095:PT:PDF>

Regulamento (CE) nº 1782/2003 de 29 de Setembro. *Jornal Oficial da União Europeia* nº 270. Comissão Europeia. Bruxelas. Acedido em Ago 21, 2013. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:270:0001:0001:PT:PDF>

Regulamento (CE) nº 882/2004 de 29 de Abril. *Jornal Oficial da União Europeia* nº 191. Parlamento Europeu e Conselho. Bruxelas. Acedido em Maio 8, 2014. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02004R0882-20080320&qid=1399567835907&from=PT>

Regulamento (CE) nº 1183/2006 de 24 de Julho. *Jornal Oficial da União Europeia* nº 214. Conselho da União Europeia. Bruxelas. Acedido em Jun 16, 2013, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:214:0001:0001:PT:PDF>

Regulamento (CE) nº 73/2009 de 19 de Janeiro. *Jornal Oficial da União Europeia* nº 30. Comissão Europeia. Bruxelas. Acedido em Ago 21, 2013. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:030:0016:0016:PT:PDF>

Regulamento (CE) nº 1121/2009 de 29 de Outubro. *Jornal Oficial da União Europeia* nº 316. Comissão Europeia. Bruxelas. Acedido em Ago 21, 2013. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:316:0027:0064:PT:PDF>

Santos, C. (2000). A procura da carne em Portugal. *Série Estudos e Documentos*, 1. Acedido em Mar. 1, 2013, disponível em <http://www.gpp.pt/pbl/EstudosDocs/>

Simons, D., Francis, M., Bourlakis, M., Fearne, A. (2003). Identifying the determinants of value in the U.K. read meat industry: a value chain analysis approach. *Chain and Network Science*, 3 (2), 109-121. Acedido em Nov. 30, 2013. Disponível em <http://www.eng.auth.gr/mattas/foodima/pdf3.pdf>

Sonae (2013). *Relatório de sustentabilidade 2012*. Maia: Sonae, SGPS, SA. Acedido em Out 2, 2013. Disponível em <http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/>

Taylor, D. (2005). Value chain analysis: an approach to supply chain improvement in agri-food chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35

(10), 744-761. Acedido em Nov. 30, 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1529533>

Taylor, D. (2006). Strategic consideration in the development of lean agri-food supply chains: a case study of the UK pork sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11 (3), 271-280. Acedido em Nov. 11, 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/1359-8546.htm>

Theuvsen, L. (2004). Transparency in netchains as an organizational phenomenon: exploring the role of interdependencies. *Journal on Chain and Network Science*, 4 (2), 125-138. Acedido em Nov. 25, 2013. Disponível em <http://wageningenacademic.metapress.com/content/p281541152050628/>

TCE (2012). *Relatório especial nº11/2012 - Ajudas diretas para vacas em aleitamento e para ovelhas e cabras no âmbito da aplicação parcial das disposições do RPU*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. Acedido em Jun 19, 2013. Disponível em <http://bookshop.europa.eu/pt/ajudas-diretas-para-vacas-em-aleitamento-e-para-ovelhas-e-cabras-no-mbito-da-aplica-o-parcial-das-disposi-es-do-rpu-bQJAB12010/?CatalogCategoryID=1uwKABstHaoAAAEjB5EY4e5L>

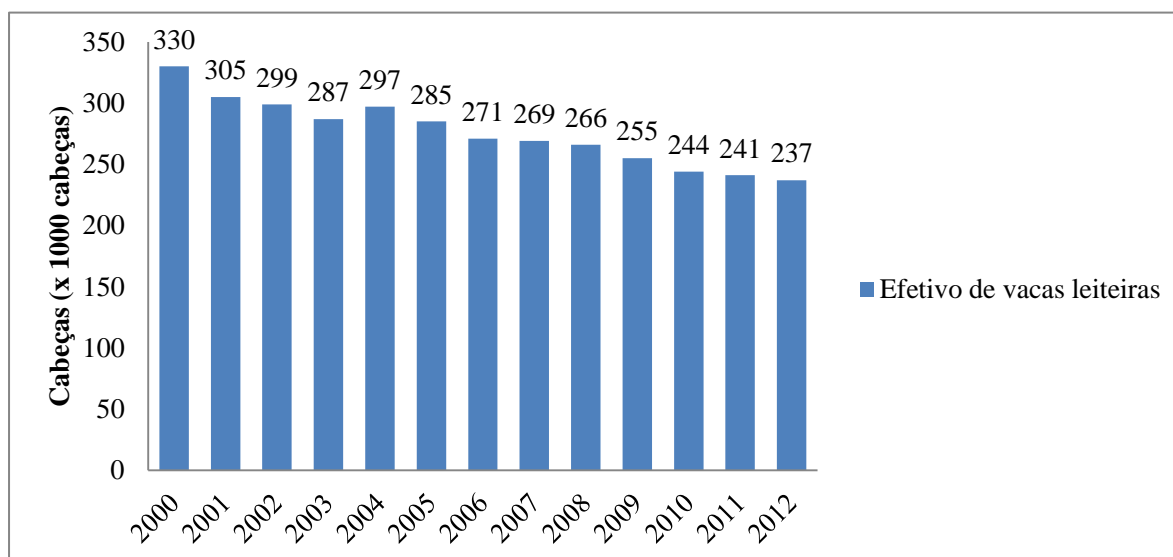
Zokaei, A., Simons, D. (2006). Value chain analysis in consumer focus improvement – a case study of the UK red meat industry. *The International Journal of Logistics Management*, 17 (2), 141-162. Acedido em Nov. 30, 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1567231>

Anexo 1 – Efetivo leiteiro

Apesar do efetivo leiteiro ser especializado na produção de leite, torna-se relevante a sua análise tendo em conta que poderão surgir vitelos machos que por não virem a integrar este efetivo se destinam a explorações de recria e engorda.

Através da observação do gráfico 17, é possível verificar a redução contínua do efetivo do sector do leite desde o início da década, justificada através dos fatores anteriormente identificados. Face a esta realidade, entende-se que o número de vitelos nascidos em explorações leiteiras vendidos às explorações de recria e engorda é também cada vez menor (GPP, 2007c).

Gráfico 17 - Efetivo de vacas leiteiras em Portugal



Fonte: INE, 2013a

Independentemente da redução do número de vacas leiteiras ao longo da década é importante conhecer a distribuição do efetivo por região agrícola (tabela 25), para que se identifiquem as regiões onde se concentra a oferta de matéria-prima para as explorações de recria e engorda. As regiões mais representativas para o mercado de recria e engorda são as regiões de Entre Douro e Minho e Autónoma dos Açores tanto em 2000 como em 2012. As restantes regiões mesmo com efetivos menores, excetuando a Região Autónoma da Madeira e Algarve, poderão contribuir para o abastecimento das explorações de recria e engorda (tabela 24) (INE, 2013a).

Tabela 25 - Distribuição do efetivo de vacas leiteiras em Portugal por região agrícola

Região Agrária	2000		2012	
	Cabeças (x 1000)	%	Cabeças (x 1000)	%
Entre Douro e Minho	106	32,1	74	31,2
Trás-os-Montes	16	4,8	7	3
Beira Litoral	57	17,3	24	10,1
Beira Interior	13	3,9	5	2,1
Ribatejo e Oeste	26	7,9	18	7,6
Alentejo	18	5,5	17	7,2
Algarve	1	0,3	*	
Região Autónoma dos Açores	92	27,9	92	38,8
Região Autónoma da Madeira	1	0,3	*	
Total	330	100	237	100

Fonte: INE, 2013a; * Dado inferior a metade do módulo da unidade utilizada

Anexo 2 – Índice de preços da produção de bovinos (base 2005)

Descrição	Ano	IP
Bovinos	2000	111,13
	2001	103,31
	2002	104,43
	2003	104,23
	2004	96,66
	2005	100,00
	2006	127,40
	2007	130,20
	2008	119,50
	2009	123,40
	2010	125,90
	2011	134,90
	2012	142,00

Fonte: INE, 2013c

Anexo 3 – Análise detalhada das ajudas diretas

Os prémios suplementares concedidos de 2001 a 2004 às vacas de raças autóctones bem como às novilhas de substituição tinham por objetivo incentivar a renovação do efetivo aleitante através do aumento de vacas de raças autóctones mais adaptadas à produção em regime extensivo. De acordo com o Despacho Normativo nº 12/2001, apenas as novilhas que poderiam beneficiar do prémio à vaca em aleitamento tinham direito ao prémio suplementar às novilhas de substituição sendo o montante por cabeça igual a 17,46 €. Quanto ao prémio suplementar para as vacas de raças autóctones, só as vacas com direito ao prémio às vacas em aleitamento e inscritas no livro genealógico ou registo zootécnico tinham permissão de ser bonificadas no valor de 22,45 € por cabeça (Despacho Normativo nº 12/2001). O montante conjunto para ambos os prémios de 2001 até 2004 atingiu um valor médio de 2,3 milhões de euros anuais (INGA, 2002-2003, 2004b, 2005).

De 2000 a 2004, os produtores que beneficiassem do prémio especial bovino ou do prémio à vaca em aleitamento poderiam usufruir do prémio à extensificação no valor de 100 € por prémio concedido, desde que durante o ano civil em causa a densidade animal na exploração fosse inferior a 1,4 cabeças normais¹² por hectare (CE-DGA, 2000). Durante esse período, o montante do prémio à extensificação atribuído representou 22 % do montante global (INGA, 2001-2003, 2004b-2005).

O prémio especial bovinos dirigia-se aos bovinos machos para engorda sendo concedido uma vez na vida de cada touro a partir dos nove meses de idade ou duas vezes caso se tratasse de boi (macho castrado) (Regulamento (CE) nº 1782/2003), só podendo ser atribuído dentro do limite máximo nacional (100 animais por exploração) (Despacho Normativo nº 2/2000). De 2000 a 2004, este prémio em conjunto com o prémio à extensificação, representou em média 24 % do valor total atribuído durante esses anos, o que correspondeu a cerca de 34 milhões de euros anuais (INGA, 2001-2003, 2004b-2005).

No que diz respeito ao prémio de abate destinado tanto a vitelos como a adultos, que vigorou de 2000 a 2011, apenas aplicável ao abate ou à exportação para um país terceiro, integrou totalmente em 2012 o RPU (Regulamento (CE) nº 73/2009). Relativamente aos valores unitários foram atribuídos pelo prémio de adultos em 2000 um montante igual a 27€, em 2001 de 53€ e, nos anos seguintes, 80€, já pelo prémio de vitelos no ano 2000 um montante de 17€, em 2001 de 33€, e em 2002 e anos seguintes de 50€ (CE-DGA, 2000). No seu conjunto, o

¹² Uma cabeça normal equivale a touros, vacas e outros bovinos com mais de dois anos (PRODER, 2010)

prémio ao abate representou cerca de 12% dos fundos comunitários destinados ao sector dos bovinos de 2000 a 2011 (IFAP, 2011a-2011c, 2012b-2012c; INGA, 2001-2003, 2004b-2007).

De 2000 a 2012 em média, 76% dos fundos comunitários para Portugal dirigidos ao sector da carne de bovino foram concedidos às vacas em aleitamento, perfazendo aproximadamente 85 milhões de euros anuais (IFAP, 2011a-2011c, 2012b-2013a; INGA, 2001-2003, 2004b-2007). O montante apresentado resulta de todos os prémios destinados às vacas em aleitamento (incluindo o prémio à vaca em aleitamento, o prémio suplementar e o prémio à extensificação). O prémio à vaca em aleitamento tem por objetivo a manutenção da produção, principalmente em regiões onde a produção é fundamental para a economia local mas também onde não exista outra alternativa de produção agrícola (TCE, 2012). Para que o agricultor possa beneficiar deste prémio deverá possuir “ um número de vacas em aleitamento não inferior a 60% e um número de novilhas não superior a 40% do número de animais em relação ao qual tenha sido pedido o prémio” (Regulamento (CE) nº 73/2009, p. 54). Todas as fêmeas de raças vocacionadas para a produção de carne e fêmeas cruzadas com uma dessas raças são elegíveis para prémio. No que diz respeito às fêmeas cruzadas, não são elegíveis para prémio vacas ou novilhas leiteiras cobertas ou inseminadas por touros de raças produtoras de carne. Acrescenta-se que também os produtores de leite com uma quota leiteira atribuída igual ou inferior a 200.000 kg poderão receber o prémio desde que os animais selecionados para o receber não pertençam a qualquer uma das raças leiteiras não admitidas¹³ (IFAP, 2013c). O valor atribuído ao prémio às vacas em aleitamento é totalmente financiado pela EU, sendo atribuído por cabeça. Este valor tem variado, tendo sido no ano 2000 igual a 163 € por animal, em 2001 de 182€ e em 2002 e anos seguintes de 200€ (CE-DGA, 2000). Já o prémio suplementar, atribuído apenas a quem usufruir do prémio às vacas em aleitamento, poderá atingir o valor de 50€ em cada Estado-Membro, desde que não exista discriminação entre os produtores desse país. Em Portugal, este prémio, cofinanciado pelo governo português e pelo Fundo Europeu de Garantia Agrícola (FEAGA), tem o valor de 30,19€. Este montante unitário foi fixado no ano 2000, permanecendo atualmente em vigor (Regulamento (CE) nº 73/2009; Despacho Normativo nº 2/2000; Despacho Normativo nº 6/2011).

¹³ Raças leiteiras não elegíveis para o prémio às vacas em aleitamento: Angler Rotvieh (Angeln) , Rød dansk mælkerace (RMD), German Red, Lithuanian Red, Ayrshire, Armoricaire, Bretonne pie noire, Fries-Hollands (FH), Française frisonne pie noire (FFPN), Friesian-Holstein, Holstein, Black and White Friesian, Red and White Friesian, Frisona española, Frisona Italiana, Zwartbonten van België/pie noire de Belgique, Sortbroget dansk mælkerace (SDM), Deutsche Schwarzbunte, Schwarzbunte Milchrasse (SMR), Czarno-biała, Czerwono-biała, Magyar Holstein-Friz, Dutch Black and White, Estonian Holstein, Estonian Native, Estonian Red, British Friesian, črno-bela, German Red and White, Holstein Black and White, Red Holstein, Groninger Blaarkop, Guernsey, Jersey, Malkeborhorn, Reggiana, Valdostana Nera, Itäsuomenkarja, Länsisuomenkarja, Pohjoissuomenkarja (Regulamento (CE) nº 1121/2009).

Por fim, os pagamentos complementares surgem em 2005 com o objetivo de

(...) incentivar a concentração da oferta, promovendo a melhoria das estruturas de comercialização, através dos agrupamentos de produtores, constituídos ou que venham a constituir-se para o efeito, com prioridade à produção biológica; apoiar a manutenção das raças autóctones para garantir a continuação de raças adaptadas, que constituem sistemas produtivos equilibrados às condições edafoclimáticas nacionais (Despacho Normativo nº 23/2005, pp 2922).

O pagamento complementar à comercialização é atribuído conjuntamente com o prémio ao abate (Despacho Normativo nº 23/2005), sendo apenas elegível a carne de bovino comercializada através de agrupamentos de produtores reconhecidos (Despacho Normativo nº 7/2012). Este pagamento abrange bovinos de idade não superior a 12 meses e bovinos adultos cujas carcaças sejam das classes de conformação S, E, U e R e com um nível de gordura inferior a 5, assim como todos aqueles que sejam produzidos ao abrigo do modo de produção biológico, de produção integrada, DOP e IGP (Despacho Normativo nº 7/2012). Os montantes unitários dos pagamentos complementares à comercialização variam consoante o regime de produção em que os animais estão inseridos. Para os animais criados segundo o regime biológico, o valor atribuído entre 2005 e 2009 foi de 24€, passando desde 2010 a ser de 26€ nos anos seguintes. Caso sejam criados segundo outro regime de produção, o valor atribuído foi de 20€ entre 2005 e 2009, passando a ser de 22€ nos anos seguintes. Quanto aos pagamentos complementares à manutenção das raças autóctones, estes são concedidos, acoplados ao prémio às vacas em aleitamento, às fêmeas das raças Alentejana e Mertolenga exploradas em linha pura e inscritas no livro de adultos (Despacho Normativo nº 2/2010). Além destas duas raças, recentemente foi aprovada a integração da raça Brava de lide nas raças elegíveis para este pagamento (Despacho Normativo nº 7/2012). Acrescenta-se que para receber o montante, as fêmeas deverão parir nos 18 meses que precedem o dia 1 de Junho de cada ano e que esse parto esteja inscrito no livro genealógico, assim como deverão ter sido elegíveis para o prémio às vacas em aleitamento na campanha anterior (IFAP, 2013b). Excluídas deste pagamento estão as fêmeas candidatas à medida agroambiental manutenção raças autóctones (Despacho Normativo nº 23/2005). O valor unitário do pagamento complementar às raças autóctones foi de 2005 a 2009 igual a 103€ e de 2010 a 2012 de 90€. Desde 2005, foram destinados a estes dois envelopes financeiros (comercialização e manutenção das raças autóctones) 14 milhões de euros (IFAP, 2011a-2011c, 2012b-2013a; INGA, 2006-2007).

Anexo 4 - Análise detalhada das ajudas indiretas

No que concerne às ajudas à armazenagem, estas tinham o intuito de incentivar operadores privados a armazenar carne de bovino por um período temporário caso a oferta fosse superior à procura (CE-DGA, 2004). No período em estudo, as ajudas à armazenagem foram apenas concedidas no ano 2000, sendo pouco representativas no conjunto dos outros apoios tendo em conta que apenas foram destinados ao sector 4529 euros (GPPAA, 2002a). Por outro lado, as restituições às exportações, facultadas apenas em situações conjunturais, têm por objetivo o escoamento de produtos para fora do espaço comunitário, não tendo qualquer intenção de incentivar a internacionalização (IFAP, 2013d; GlobalAgriMar, 2013). Esta medida apenas foi executada em 2000, 2001, 2003, 2004, 2005 e 2007 totalizando cerca de 218 mil euros (GPPAA, 2002a-2002b, 2004, 2005b, 2006b). Tal como se pode ver na tabela 26, as restituições à exportação perderam importância ao longo do período em que foram atribuídas, por um lado devido às várias reformas da PAC que possibilitaram a melhoria significativa do equilíbrio de mercado de alguns sectores e, por outro lado, devido aos compromissos e negociações realizadas por via das Organizações Comuns de Mercado (OCM) (GPP, 2007c).

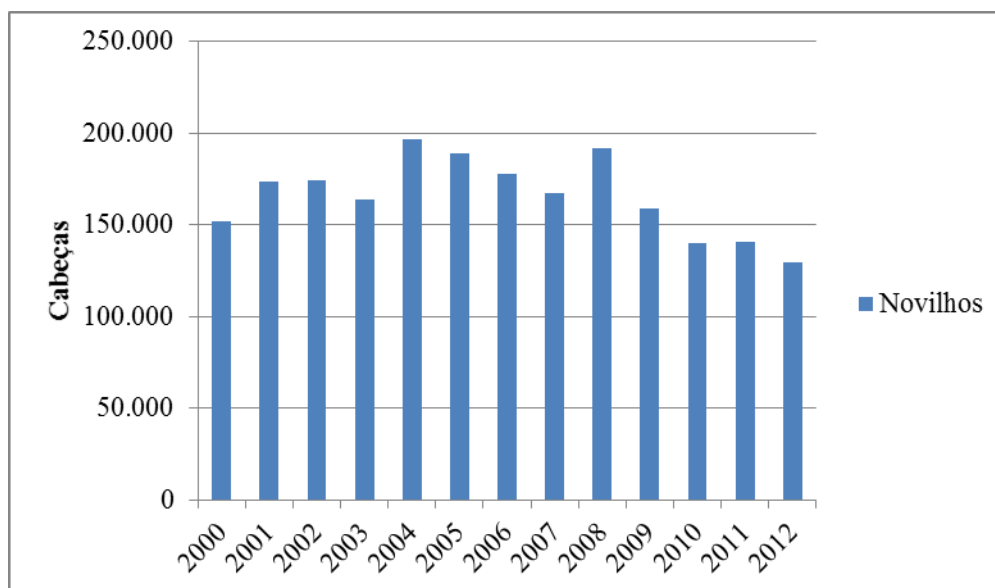
Tabela 26 - Outros apoios destinados ao sector da carne de bovino de Portugal Continental

Apoios	Ajuda à armazenagem	Restituições às exportações
2000	4529	21.747
2001	N.A.	19.000
2002	N.A.	N.A.
2003	N.A.	30.000
2004	N.A.	116.000
2005	N.A.	29.000
2006	N.A.	N.A.
2007	N.A.	3.015
Total	4529	218.762

Fonte: GPPAA, 2002a-2002b, 2004, 2005b-2006b, 2007b, 2008; N.A. – Não Atribuído

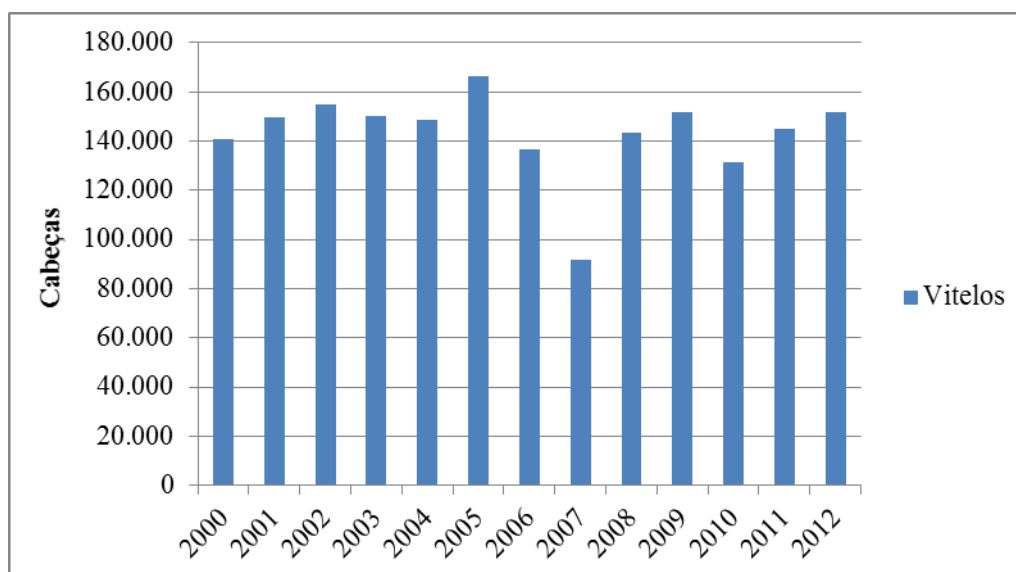
Anexo 5 – Abate de bovinos por categorias

Gráfico 18 - Novilhos abatidos e aprovados para consumo em Portugal



Fonte: INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b

Gráfico 19 - Vitelos abatidos e aprovados para consumo em Portugal



Fonte: INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b

Gráfico 20 - Vacas abatidas e aprovadas para consumo em Portugal

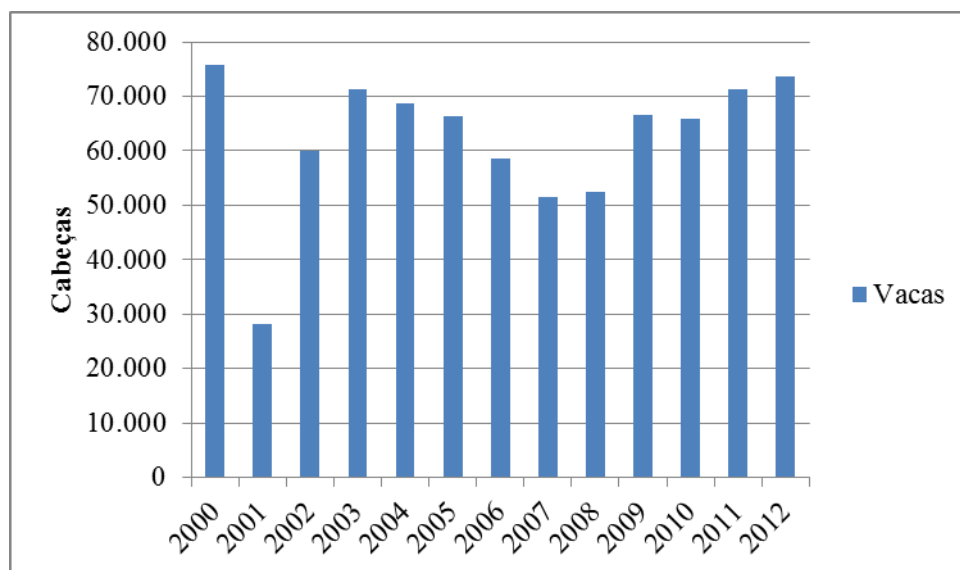
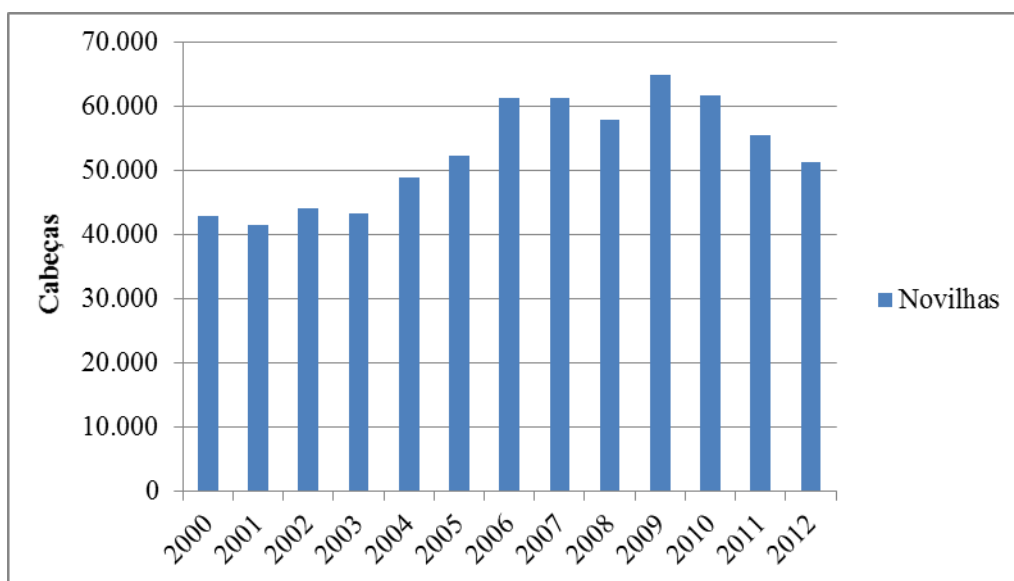


Gráfico 21 - Novilhas abatidas e aprovadas para consumo em Portugal



Fonte: INE, 2003-2006, 2007b-2009, 2010b-2012, 2013b

Anexo 6 – Regulamentação

Tabela 27 - Principais regulamentos comunitários da carne de bovino

Decisão 80/1025/CEE	Controlos no local de aplicação dos planos nacionais de erradicação da brucelose, da tuberculose e da leucose dos bovinos
Diretiva 64/432/CEE	Problemas de fiscalização sanitária em matéria de comércio intracomunitário de animais das espécies bovina e suína
Regulamento (CEE) n.º 1805/77	Armazenagem e movimentos dos produtos comprados por um organismo de intervenção
Regulamento (CEE) n.º 1964/82	Condições de concessão de restituições especiais à exportação de certos tipos de carne bovina desossada.
Regulamento (CE) n.º 800/1999	Regime das restituições à exportação para os produtos agrícolas.
Regulamento (CE) n.º 2249/1999	Abertura de um contingente pautal comunitário para a importação de carnes da espécie bovina, desossadas, secas.
Regulamento (CE) n.º 907/2000	Ajuda à armazenagem privada no sector da carne de bovino
Regulamento (CE) n.º 1760/2000	Regime de identificação e registo de bovinos
Regulamento (CE) n.º 2561/2000	Disposições especiais em relação à concessão de ajuda à armazenagem privada para vacas
Regulamento (CE) n.º 178/2002	Normas aplicáveis à segurança dos alimentos que circulam no mercado interno
Regulamento (CE) n.º 1183/2006	Grelha comunitária de classificação das carcaças de bovinos adultos
Regulamento (CE) n.º 690/2001	Medidas especiais de apoio ao mercado no sector da carne de bovino
Regulamento (CE) n.º 639/2003	Exigências associadas ao bem-estar dos animais vivos da espécie bovina durante o transporte, para a concessão de restituições à exportação
Regulamento (CE) n.º 1669/2006	Regimes de compra de intervenção pública no sector da carne de bovino
Regulamento (CE) n.º 433/2007	Condições de concessão de restituições especiais à exportação no sector da carne de bovino.
Regulamento (CE) n.º 659/2007	Abertura e modo de gestão de contingentes pautais de importação para touros, vacas e novilhas, com exclusão dos destinados ao abate, de certas raças alpinas e de montanha
Regulamento (CE) n.º 1234/2007	Estabelece uma organização comum dos mercados agrícolas e disposições específicas para certos produtos agrícolas
Regulamento (CE) n.º 1359/2007	Condições de concessão de restituições específicas à exportação de certos tipos de carne bovina desossada.
Regulamento (CE) n.º 376/2008	Normas comuns de execução do regime de certificados de importação, de exportação e de prefixação para os produtos agrícolas.
Regulamento (CE) n.º 382/2008	Normas de execução do regime dos certificados de importação e de exportação no sector da carne de bovino.
Regulamento (CE) n.º 73/2009	Regras comuns para os regimes de apoio direto no âmbito da PAC e institui determinados regimes de apoio aos agricultores

Anexo 7 – Inquérito à indústria de abate e transformação

Inquérito à indústria de abate e transformação

Inquérito nº: ____

Data de realização: ____/____/____

Nome da empresa: _____

Localização: _____

Secção I: Abate de bovinos

1. De que regiões proveio a carne de bovino que abateu nos últimos 3 anos?

- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> Entre Douro e Minho | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Trás-os-Montes | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Beira Interior | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Beira Litoral | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Ribatejo e Oeste | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Alentejo | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Algarve | _____ % |

2. A sua empresa realiza:

- ☐ Prestação de serviços
☐ Compra de animais para posterior abate e comercialização
☐ Ambas

3. Da totalidade de carne de bovino que opera, qual a percentagem que se destina a:

Prestação de serviços	_____ %
Comercialização	_____ %

4. Quais os preços médios recebidos à saída do matadouro pela carne de bovino nos últimos 3 anos?

	2011	2012	2013
Comercialização	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Prestação de serviços	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg

5. Quais os custos médios associados ao abate de bovinos num kg de carne nos últimos 3 anos?

	2011	2012	2013
Energia	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Frio	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Mão-de-obra	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Outros custos (exemplo: higiene)	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg

Secção II: Prestação de serviços

6. A quem se destina a carne de bovino resultante da prestação de serviços?

Salas de desmancha	_____ %
Grossistas	_____ %
Canal HORECA	_____ %
Talhos	_____ %
Lojas	_____ %
Super e hipermercados	_____ %

7. De que modo é escoada a carne de bovino resultante da prestação de serviços?

Meias carcaças	_____ %
Quartos de carcaça	_____ %
Desmanchada	_____ %

Caso não realize a compra de animais para abate e posterior comercialização, prossiga para a Secção IV

Secção III: Compra de animais

8. Qual o seu fornecedor de bovinos?

Produtores individuais	_____ %
Organizações de produtores	_____ %

9. A quem vende a carne de bovino?

Salas de desmancha	_____ %
Grossistas	_____ %
Canal HORECA	_____ %
Talhos	_____ %
Lojas	_____ %
Super e hipermercados	_____ %

10. De que modo a carne de bovino é vendida?

Meias carcaças	_____ %
Quartos de carcaça	_____ %
Desmanchada	_____ %

Caso não possua sala de desmancha na sua empresa, prossiga para a Secção V

Secção IV: Salas de desmancha

11. A quem vende a carne de bovino?

Grossistas	_____ %
Canal HORECA	_____ %
Talhos	_____ %
Lojas	_____ %
Super e hipermercados	_____ %

12. Elabora produtos à base de carne e preparados de carne com carne de bovino? Se sim, quais?

☐ Sim

Quais:

☐ Não

13. Quais os preços médios recebidos à saída da sala de desmancha pela carne de bovino nos últimos 3 anos?

2011	2012	2013
_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg

14. Quais os custos médios associados à desmancha da carne de bovino num kg de carne nos últimos 3 anos?

	2011	2012	2013
Energia	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Frio	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Embalagens	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Mão-de-obra	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Outros custos (exemplo: higiene)	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg

Secção V: Transporte

15. A sua empresa é responsável pelo transporte da carne de bovino até à comercialização?

- ☐ Sim
☐ Não

16. Quais os custos médios associados ao transporte da carne de bovino até à comercialização nos últimos 3 anos? (apenas se tiver respondido sim na pergunta 15)

2011	2012	2013
_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg

Secção VI: Relações Comerciais

17. De acordo com as suas relações comerciais nesta cadeia, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
A minha empresa empenha-se totalmente para conseguir negócios gerados pela cadeia					
A minha empresa partilha totalmente os riscos e benefícios com outras empresas da cadeia					
A minha empresa colabora para desenvolver uma vantagem competitiva de longo prazo					
A minha empresa colabora para reduzir a incerteza (exemplo: planeamento e previsão)					
Os nossos contratos ou acordos de prestação de serviços são informais e flexíveis					
Os nossos contratos são perfeitamente claros					
Os desacordos/conflitos são resolvidos de forma justa, sem impacto nas relações comerciais					

18. De acordo com as suas relações com os seus fornecedores nesta cadeia, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
A minha empresa tem investimentos conjuntos com fornecedores					
A minha empresa fornece informação útil e atempada aos fornecedores relativamente à performance destes					

19. De acordo com as suas relações com os seus clientes nesta cadeia, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
A minha empresa tem investimentos conjuntos com clientes					
Os meus clientes fornecem-nos informação útil e atempada sobre a nossa performance					

20. No que diz respeito à colaboração, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
A minha empresa está empenhada em desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes-chave desta cadeia					
A minha empresa está empenhada em desenvolver relacionamentos de longo prazo com os principais fornecedores da cadeia					
A minha empresa incentiva os funcionários a colaborar com fornecedores e clientes					
Nesta empresa, os funcionários sentem-se apoiados pelo seu gerente para tomarem a iniciativa na resolução de problemas					
Há confiança e respeito mútuo entre a administração e os funcionários					
Dentro desta empresa, as comunicações são abertas e honestas					
Nesta empresa, os funcionários sentem-se encorajados a contribuir nas decisões e ações que melhor permitam dar resposta aos desafios					
Os funcionários são recompensados pela empresa quando as metas de desempenho são atingidas					
Reconheço e defendo os objetivos da empresa					
Os objetivos da empresa e a forma como está no negócio são compatíveis com os meus valores pessoais					

21. O relacionamento com os meus clientes seria mais beneficiado por

22. O relacionamento com os meus fornecedores seria mais beneficiado por

Secção VII: Estratégia empresarial

23. Como classifica o seu nível de compreensão das estratégias de negócios nesta cadeia?

Tenho um entendimento claro acerca	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Das estratégias dos principais fornecedores dos produtores de bovinos aquando do seu fornecimento					
Das estratégias dos produtores de bovinos para melhorar a competitividade das suas empresas					
Da estratégia da indústria para o desenvolvimento de seus negócios					
Da estratégia do retalhista para a comercialização de produtos da cadeia					
Do valor que os consumidores atribuem aos diferentes atributos dos produtos da cadeia					

24. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações sobre incentivos/recompensas para a inovação:

Afirmações	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
Esta empresa incentiva e recompensa os empregados que são inovadores					
Esta empresa incentiva a colaboração com os parceiros da cadeia que gera inovação					
Esta empresa premeia a colaboração com os parceiros da cadeia que gera inovação					

25. De que forma premeia os seus parceiros desta cadeia?

Secção VIII: Consumidor

26. No seu entender, qual a importância que os seguintes atributos de carne de bovino têm para os consumidores portugueses?

Atributos	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
Sabor					
Textura					
Valor nutricional					
Região de origem					
País de origem					
Sustentabilidade ambiental da produção					
Preço					
Design da embalagem					
Apresentação/serviço na loja					
Marca					
Rastreabilidade do produto					
Ausência de aditivos no processamento					
Bem-estar animal					
Conveniência da embalagem					
Conveniência de preparação					
Conveniência de armazenamento					

Secção IX: Fluxo de informação

27. De acordo com o seu acesso à informação da cadeia, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Tenho acesso a informações de qualidade sobre:	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Como a minha operação pode aumentar o valor dos produtos da cadeia					
Se as minhas operações estão de acordo com as melhores práticas					
O que o(s) meu(s) cliente(s) esperam de mim					
Como posso melhorar a sustentabilidade ambiental da minha operação					
As previsões de vendas a curto prazo (próximos meses)					
As previsões de vendas a longo prazo (mais de um ano)					

28. De acordo com as informações que detém acerca das preferências do consumidor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Tenho acesso a informação atualizada acerca dos atributos que o consumidor valoriza nos produtos desta cadeia					
Uso a informação sobre o consumidor nas nossas decisões estratégicas (curto e médio prazo) (exemplo: o que e quanto produzir)					
Uso a informação sobre o consumidor nas decisões estratégicas de investimento (longo prazo) (exemplo: investimento de capital, desenvolvimento de novos produtos)					
Esta informação sobre o consumidor é usada para determinar medidas de desempenho (exemplo: incentivo sob a forma de contratos ou avaliações de desempenho dos indivíduos)					

29. Relativamente ao meio ambiente, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Recolhemos e monitorizamos informação afeta aos impactos ambientais (exemplo: uso de energia e água) da nossa atividade					
Partilhamos informação acerca dos impactos ambientais com outros agentes económicos da cadeia					

30. A minha operação beneficiaria de mais/melhor informação através de:

Muito obrigado pela sua colaboração

Anexo 8 – Inquérito à distribuição

Inquérito à distribuição

Inquérito nº: ____

Data de realização: __/__/____

Nome da empresa: _____

Localização: _____

Secção I: Operações

1. A sua empresa realiza:

	Sim	Não
A desmancha de carne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O corte da carne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produtos transformados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embalamento da carne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Secção II: Compra de carne de bovino

2. A quem compra carne de bovino? Quanto comprou nos últimos 3 anos?

	2011	2012	2013
<input type="checkbox"/> Produtores individuais	_____kg	_____kg	_____kg
<input type="checkbox"/> Organizações de produtores	_____kg	_____kg	_____kg
<input type="checkbox"/> Matadouros	_____kg	_____kg	_____kg
<input type="checkbox"/> Salas de desmancha	_____kg	_____kg	_____kg
<input type="checkbox"/> Grossistas	_____kg	_____kg	_____kg
<input type="checkbox"/> Importadores	_____kg	_____kg	_____kg

3. Em que regiões adquiriu a carne de bovino nacional comprada nos últimos 3 anos?

- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> Entre Douro e Minho | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Trás-os-Montes | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Beira Interior | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Beira Litoral | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Ribatejo e Oeste | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Alentejo | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Algarve | _____ % |

4. Qual o número de fornecedores nos últimos 3 anos?

	2011	2012	2013
Em Portugal	_____	_____	_____
Fora de Portugal	_____	_____	_____

5. Relativamente ao volume que comercializa, no seu entender tem:

- ☐ Muitos fornecedores
- ☐ Poucos fornecedores

6. Como se processa a seleção de fornecedores? A procura parte da empresa de distribuição ou do próprio fornecedor?

**7. De que forma são estabelecidas as condições de fornecimento da carne de bovino?
(Protocolos de produção, prazos, preços)**

8. Com que frequência compra carne de bovino?

- ☐ 1 vez por semana
- ☐ 2 vezes por semana
- ☐ 1 a 2 vezes por mês
- ☐ Quase todos os dias
- ☐ Todos os dias

9. De que modo adquire carne de bovino?

Meias carcaças	_____ %
Quartos de carcaça	_____ %
Peças de talho	_____ %
Cuvetizada	_____ %

Secção III: Transporte

10. Qual dos seguintes agentes é o responsável pelo transporte da carne de bovino do fornecedor até à sua loja?

- ☐ O fornecedor
- ☐ A minha empresa
- ☐ Outro

11. Quem assume os custos inerentes ao transporte da carne de bovino?

- ☐ O fornecedor
- ☐ A minha empresa
- ☐ Outro

Secção IV: Venda de carne de bovino

12. De que modo se realiza a venda de carne de bovino? Quanto vendeu nos últimos 3 anos?

	2011	2012	2013
<input type="checkbox"/> Embalada	_____kg	_____kg	_____kg
<input type="checkbox"/> Não embalada	_____kg	_____kg	_____kg
<input type="checkbox"/> Produtos transformados	_____kg	_____kg	_____kg

13. A diferenciação de produtos realiza-se através de:

- ☐ Antecipação da minha empresa
- ☐ Procura do consumidor

14. Quais os preços médios pagos pelo consumidor pela carne de bovino embalada nos últimos 3 anos?

	2011	2012	2013
Bife da alcatra	_____€/kg	_____€/kg	_____€/kg
Bife da vazia	_____€/kg	_____€/kg	_____€/kg
Bife do lombo	_____€/kg	_____€/kg	_____€/kg

15. Quais os custos associados à carne de bovino num kg de carne embalada nos últimos 3 anos?

	2011	2012	2013
Desperdícios na loja	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Custos na loja	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Mão-de-obra	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Plataforma logística	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Transporte	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Outros custos	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg

16. Quais os preços médios pagos pelo consumidor pela carne de bovino não embalada nos últimos 3 anos?

	2011	2012	2013
Bife da alcatra	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Bife da vazia	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Bife do lombo	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg

17. Quais os custos associados à carne de bovino num kg de carne não embalada?

	2011	2012	2013
Desperdícios na loja	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Custos na loja	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Mão-de-obra	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Plataforma logística	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Transporte	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg
Outros custos	_____ €/kg	_____ €/kg	_____ €/kg

Secção V: Relações Comerciais

18. De acordo com as suas relações comerciais nesta cadeia, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
A minha empresa empenha-se totalmente para conseguir negócios gerados pela cadeia					
A minha empresa compartilha totalmente os riscos e benefícios com outras empresas da cadeia					
A minha empresa colabora para desenvolver uma vantagem competitiva de longo prazo					
A minha empresa colabora para reduzir a incerteza (por exemplo: planeamento e previsão)					
Os nossos contratos ou acordos de prestação de serviços são informais e flexíveis					
Os nossos contratos são perfeitamente claros					
Os desacordos/conflitos são resolvidos de forma justa, sem impacto nas relações comerciais					

19. De acordo com as suas relações com os seus fornecedores nesta cadeia, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
A minha empresa tem investimentos conjuntos com fornecedores					
A minha empresa fornece informação útil e atempada aos fornecedores relativamente à performance destes					

20. De acordo com as suas relações com os seus clientes nesta cadeia, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
A minha empresa tem investimentos conjuntos com clientes					
Os meus clientes fornecem-nos informação útil e atempada sobre a nossa performance					

21. No que diz respeito à colaboração, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
A minha empresa está empenhada em desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes-chave desta cadeia					
A minha empresa está empenhada em desenvolver relacionamentos de longo prazo com os principais fornecedores da cadeia					
A minha empresa incentiva os funcionários a colaborar com fornecedores e clientes					
Nesta empresa, os funcionários sentem-se apoiados pelo seu gerente para tomarem a iniciativa na resolução de problemas					
Há confiança e respeito mútuo entre a administração e os funcionários					
Dentro desta empresa, as comunicações são abertas e honestas					
Nesta empresa, os funcionários sentem-se encorajados a contribuir nas decisões e ações que melhor permitam dar resposta aos desafios					
Os funcionários são recompensados pela empresa quando as metas de desempenho são atingidas					
Reconheço e defendo os objetivos da empresa					
Os objetivos da empresa e a forma como está no negócio são compatíveis com os meus valores pessoais					

22. O relacionamento com os meus clientes seria mais beneficiado por

23. O relacionamento com os meus fornecedores seria mais beneficiado por

Secção VI: Estratégia empresarial

24. Como classifica o seu nível de compreensão das estratégias de negócios nesta cadeia?

Tenho um entendimento claro acerca	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Das estratégias dos principais fornecedores dos produtores de bovinos aquando do seu fornecimento					
Das estratégias dos produtores de bovinos para melhorar a competitividade das suas empresas					
Da estratégia da indústria para o desenvolvimento de seus negócios					
Da estratégia do retalhista para a comercialização de produtos da cadeia					
Do valor que os consumidores atribuem aos diferentes atributos dos produtos da cadeia					

25. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações sobre incentivos/recompensas para a inovação:

Afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Esta empresa incentiva e recompensa os empregados que são inovadores					
Esta empresa incentiva a colaboração com os parceiros da cadeia que gera inovação					
Esta empresa premeia a colaboração com os parceiros da cadeia que gera inovação					

26. De que forma premeia os seus parceiros desta cadeia?

Secção VII: Consumidor

27. No seu entender, qual a importância que os seguintes atributos de carne de bovino têm para os consumidores portugueses?

Atributos	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
Sabor					
Textura					
Valor nutricional					
Região de origem					
País de origem					
Sustentabilidade ambiental da produção					
Preço					
Design da embalagem					
Apresentação/serviço na loja					
Marca					
Rastreabilidade do produto					
Ausência de aditivos no processamento					
Bem-estar animal					
Conveniência da embalagem					
Conveniência de preparação					
Conveniência de armazenamento					

Secção VIII: Fluxo de informação

28. De acordo com o seu acesso à informação da cadeia, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Tenho acesso a informações de qualidade sobre:	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Como a minha operação pode aumentar o valor dos produtos da cadeia					
Se as minhas operações estão de acordo com as melhores práticas					
O que o(s) meu(s) cliente(s) esperam de mim					
Como posso melhorar a sustentabilidade ambiental da minha operação					
As previsões de vendas a curto prazo (próximos meses)					
As previsões de vendas a longo prazo (mais de um ano)					

29. De acordo com as informações que detém acerca das preferências do consumidor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
Tenho acesso a informação atualizada acerca dos atributos que o consumidor valoriza nos produtos desta cadeia					
Uso a informação sobre o consumidor nas nossas decisões estratégicas (curto e médio prazo) (exemplo: o que e quanto produzir)					
Uso a informação sobre o consumidor nas decisões estratégicas de investimento (longo prazo) (exemplo: investimento de capital, desenvolvimento de novos produtos)					
Esta informação sobre o consumidor é usada para determinar medidas de desempenho (exemplo: incentivo sob a forma de contratos ou avaliações de desempenho dos indivíduos)					

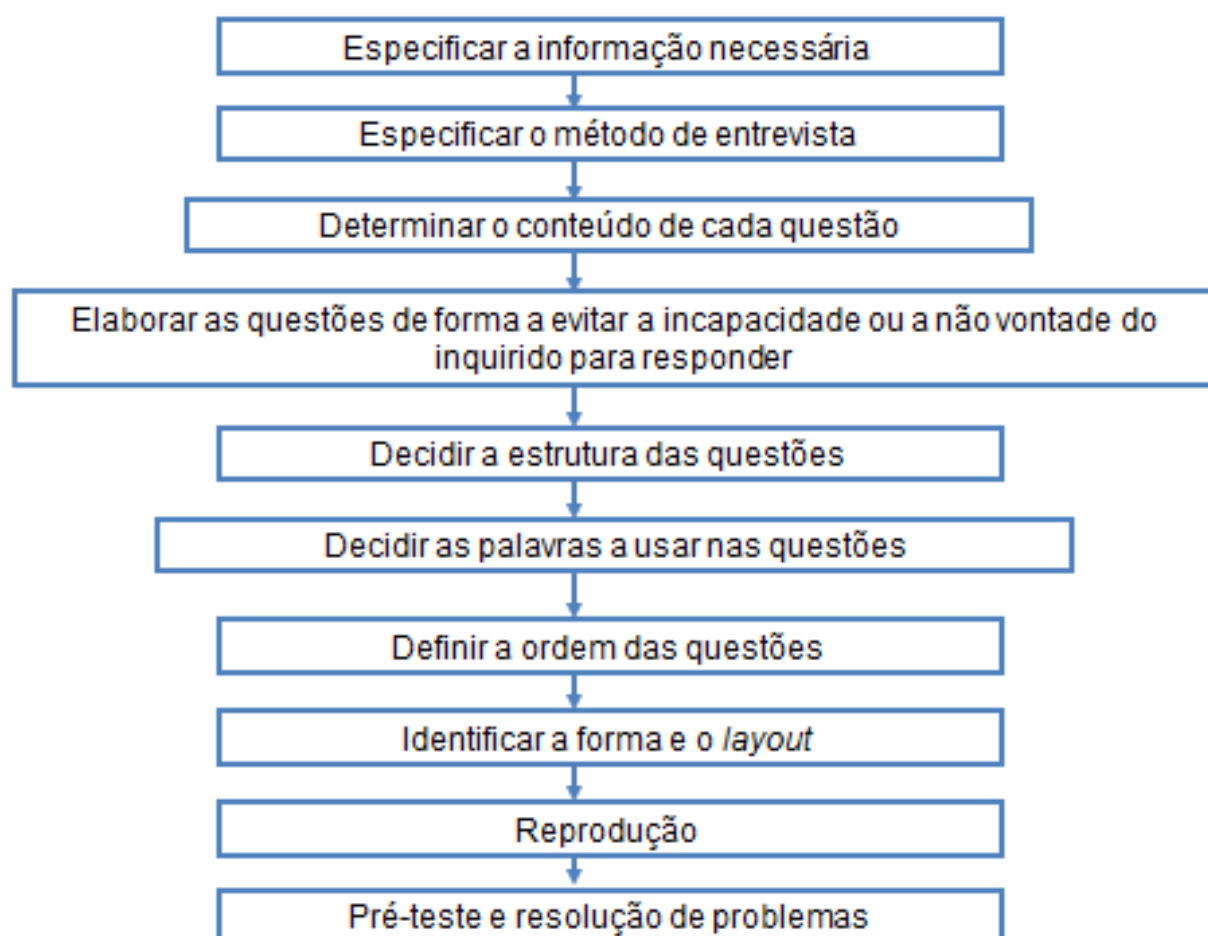
30. Relativamente ao meio ambiente, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Afirmações	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
Recolhemos e monitorizamos informação afeta aos impactos ambientais (exemplo: uso de energia e água) da nossa atividade					
Partilhamos informação acerca dos impactos ambientais com outros agentes económicos da cadeia					

31. A minha operação beneficiaria de mais/melhor informação através de:

Muito obrigado pela sua colaboração

Anexo 9 – Metodologia de construção de inquéritos



Fonte: Malhotra (2007, p. 300)